



Utdanningsdirektoratet

# Kartlegging av mandat og kjerneoppgaver i de nasjonale sentrene

Kartleggingsnotat

Februar 2009

Utdanningsdirektoratet

# Kartlegging av mandat og kjerneoppgaver i de nasjonale sentrene

Kartleggingsnotat

Februar 2009

Rambøll Management AS  
Postboks 427  
Hoffsveien 21-23  
0213 Oslo, Norge

Telefon (+47) 2252 5903  
[www.ramboll-management.no](http://www.ramboll-management.no)

## Innholdsfortegnelse

<b>1.</b>	<b>Innledning</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn for kartleggingen	1
1.2	Kartleggingens mandat og formål	1
1.3	Metode anvendt i kartleggingen	2
1.4	Notatets oppbygging	2
<b>2.</b>	<b>Oppsummering og innspill til den fremtidige styringsdialogen</b>	<b>3</b>
2.1	Kort oppsummering	3
2.2	Råd og innspill til justering av styringsdialogen	3
<b>3.</b>	<b>Kort om de nasjonale sentrene</b>	<b>5</b>
3.1	Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring (Oslo)	5
3.2	Nasjonalt senter for fremmedspråk i opplæringen (Halden)	6
3.3	Nasjonalt senter for kunst og kultur i opplæringa (Bodø)	6
3.4	Nasjonalt senter for leseopplæring og leseforskning (Stavanger)	6
3.5	Nasjonalt senter for matematikk i opplæringa (Trondheim)	7
3.6	Nasjonalt senter for naturfag i opplæringa (Oslo)	7
3.7	Nasjonalt senter for nynorsk i opplæringa (Volda)	8
3.8	Forsknings- og kompetansenettverk for IT i utdanningen – ITU (Oslo)	8
<b>4.</b>	<b>De nasjonale sentrenes forståelse for mandat, rolle og kjerneoppgaver</b>	<b>9</b>
4.1	Mandatforståelse og kjerneoppgaver	9
4.2	Organisering, økonomi og samarbeid	15
4.3	Styringsdialog mellom de nasjonale sentrene og Utdanningsdirektoratet	20
4.4	Mål- og resultatoppnåelse	22
<b>5.</b>	<b>Oversikt over mandat og kjerneoppgaver i de nasjonale sentrene</b>	<b>24</b>
<b>6.</b>	<b>Litteraturliste</b>	<b>42</b>

## 1. Innledning

Rambøll Management Consulting (RMC) presenterer her en kartlegging av mandat og kjerneoppgaver i de nasjonale sentrene, gjennomført på oppdrag for Utdanningsdirektoratet i januar-februar 2009.

### 1.1 Bakgrunn for kartleggingen

Det finnes i dag ni nasjonale sentre, det siste ble utnevnt høsten 2008. Kartleggingen omfatter imidlertid kun åtte nasjonale sentre, som følge av den korte virketiden til Nasjonalt senter for skriving i opplæringa i Trondheim.

Bakgrunnen for oppdraget er at det i St. meld. Nr 31 *Kvalitet i skolen* fremheves at det er nødvendig å justere mandatene til de nasjonale sentrene. Departementet ønsker med dette en gjennomgang av mandatene til sentrene for å klargjøre oppgavene til de ulike sentrene, og få tydeliggjort arbeidsdelingen mellom de nasjonale sentrene og Utdanningsdirektoratet. Hensikten med dette arbeidet er at sentrene skal bli mer ensartet, og at sentrene skal knyttes tettere opp til, og gi støtte og veiledning til kvalitetsutvikling i skolen. Departementet har videre satt som mål at alle sentrene skal arbeide på grunnlag av følgende sett av kjerneoppgaver<sup>1</sup>:

- ∞ Å holde seg oppdatert på forsknings- og utviklingsarbeid på sine fagområder og bruke forskningsbasert kunnskap i sin formidlingsvirksomhet
- ∞ Å tilby gratis nettbaserte ressurser og verktøy på sine spesifikke fagfelt. Ressursene skal i størst mulig grad være knyttet til kompetanse målene i læreplanen
- ∞ Å veilede og drive kompetanseoppbygging for lærerutdanningsinstitusjonene og veilederkorpset
- ∞ Å tilby et sett av etterutdanningstilbud som skolene kan benytte seg av. Kursene kan dels være statlig finansiert, slik som lesekursene som nå skal arrangeres for kommuner der det er avdekket særlige problemer

Utdanningsdirektoratet på sin side, har hatt behov for å få en oversikt over hvordan de nasjonale sentrene forstår mandatene sine, særlig mht det utvidede ansvaret sentrene fikk i 2008 med å gjennomføre og følge opp ulike nasjonale strategier, for å kunne justere mandatet. Likeledes er en oversikt over kjerneoppgaver og andre oppgaver vesentlig for å foreta en justering i riktig retning. Kartleggingen skal også gi innblikk i styringsdialogen mellom Utdanningsdirektoratet og de nasjonale sentrene, særlig med tanke på å styrke styringsdialogen og direktoratets muligheter for å styre sentrene i en hensiktsmessig retning.

### 1.2 Kartleggingens mandat og formål

Den foreliggende kartleggingen består av følgende deler:

- ∞ En oversikt over de nasjonale sentrenes mandat, målsettinger og kjerneoppgaver gitt i oppdragsbrev, samt en forståelse av disse forholdene

- ∞ En oversikt over de nasjonale sentrenes organisering, ressurser, styringsdialog mellom Utdanningsdirektoratet og sentrene, samt det samarbeidet sentrene har med ulike aktører
- ∞ En utdyping av sentrale problemstillinger relatert til mandat- og oppdragsforståelse
- ∞ Innspill til videre mandatutforming

### 1.3 **Metode anvendt i kartleggingen**

I kartleggingen har RMC i hovedsak anvendt to ulike datakilder; dokumentstudier og kvalitative intervjuer. Nærmere bestemt har vi studert ulike dokumenter, som blant annet Stortingsmeldinger og andre policy dokumenter, samt sentrenes mandater oppdragsbrev, årsrapporter, strategidokumenter mv.

Når det gjelder den kvalitative datainnsamlingen, har RMC gjennomført dybdestudier i de åtte nasjonale sentrene. Under besøkene, intervjuet vi 3-4 informanter ved hvert senter. Det har imidlertid vært noe variasjon på antall informanter ved de ulike sentre, avhengig av antall ansatte og relevans av å bli intervjuet. Totalt har vi gjennomført 27 intervjuer. Følgende informanter ble intervjuet:

- ∞ Senterleder
- ∞ Fagansvarlig
- ∞ Merkantil- eller administrativt ansatt/kommunikasjonsansvarlig el.
- ∞ En sentral samarbeidspartner

### 1.4 **Notatets oppbygging**

Det resterende notatet er bygd opp på følgende måte:

- ∞ I kapittel 2 konkluderer RMC mht mandatforståelse og presenterer våre innspill til den videre prosessen med mandatjustering
- ∞ Kapittel 3 gir en kort presentasjon av de åtte nasjonale sentrene
- ∞ I kapittel 4 går vi i dybden på en rekke problemstillinger relatert til mandatforståelse, organisering, ressurser og styring av de nasjonale sentrene.
- ∞ I kapittel 5 har vi laget en samlet tabelloversikt for alle sentrene, hvor vi skisserer mandatene slik de foreligger i dag, sentrenes forståelse av mandat, kjerneoppgaver og formidling.

## **2. Oppsummering og innspill til den fremtidige styringsdialogen**

I dette kapittelet gir vi en kort oppsummering av kartleggingen, og presenterer våre innspill til den videre styringsdialogen mellom Utdanningsdirektoratet og de nasjonale sentrene.

### **2.1 Kort oppsummering**

Undersøkelsen viser at de nasjonale sentrenes mandater er vidt formulerte<sup>2</sup>. Men dette er ikke synonymt med at mandatene oppleves som utydelige eller uklare av sentrene. De vide mandatene gir rom for tolkning og prioritering, og dette er noe som senterledere generelt ser som positivt. Senterledere opplever de vide mandatene som positivt da de gir sentrene handlingsrom, samt muligheten til å tilpasse seg eventuelle endringer i "markedet" (for eksempel endringer i målgruppens behov). De nasjonale sentrene er svært ulike, og har prioritert ulike kjerneoppgaver. Gjennom sin avgrensning og tolkning av mandatene har sentrene identifisert sin egen "nisje". Men spørsmålet er: Gir de vide mandatene tilstrekkelig grunnlag for styring for Utdanningsdirektoratet?

RMC vurderer at de vide rammene gjør det problematisk for Utdanningsdirektoratet å fremstille krav eller forventninger til resultat. I mandatet og oppdragsbrevet gis det generelle føringer til typer oppgaver og aktiviteter, og dette fordrer en rapportering på aktivitetsnivå. Utdanningsdirektoratets styring kan dermed styrkes ved å dreie fokus fra aktivitet til resultat.

### **2.2 Råd og innspill til justering av styringsdialogen**

RMCs undersøkelse har identifisert noen utfordringsområder som Utdanningsdirektoratet bør ta i betraktning. Vi presenterer våre innspill til utvikling av styringsdialogen nedenfor:

- ∞ Styringsdialogen mellom Utdanningsdirektoratet og de nasjonale sentrene skjer i stor grad på grunnlag av rapportering på aktiviteter fremfor resultater. RMC anbefaler et sterkere fokus på mål og resultater i styringsdialogen. Da vil sentrene bevare sin handlefrihet i forhold til valg av tiltak og aktiviteter, samtidig som Utdanningsdirektoratet trolig vil oppnå et mer enhetlig fokus i sentrene. Til tross for ulik mandatforståelse i sentrene vil sentrene bli mer enhetlig rettet mot å oppnå resultater blant målgruppene.
- ∞ Som sentrenes overordnede bør Utdanningsdirektoratet arbeidet med å etablere en gjensidig og komplementær relasjon til sentrene. Dette vil bidra til å sikre den nødvendige faglig legitimitet blant praksisfeltet og beslutningstakere, samt til best mulig utnyttelse av den totale ressursmengden.

- ∞ For å sikre klar og tydelig kommunikasjon med de nasjonale sentrene bør Utdanningsdirektoratet forsette å arbeide med sin interne samordning av kommunikasjon med sentrene. I tillegg mener vi at Utdanningsdirektoratet bør stimulere til dialog på tvers av de nasjonale sentrene. Dette for å understøtte den nasjonale rollen som sentrene er tiltenkt.
- ∞ For å sikre fokus på mål og resultater bør det foretas brukerundersøkelser som gir kunnskap om treffsikkerheten til tiltakene til sentrene.

### 3. Kort om de nasjonale sentrene

I dette kapitlet presenterer vi kort de nasjonale sentrene, nærmere bestemt formålet til det enkelte senter, organiseringen og særlige fokusområder for sentrene. Dette kapitlet gir således en bakgrunnsforståelse for de påfølgende kapitlene i notatet.

De nasjonale sentrene er svært ulike når det gjelder historikk, da noen er helt nyetablerte mens andre bygger på eldre strukturer. Begrunnelsene for opprettelse har vært å ivareta både nasjonale og internasjonale utdanningspolitiske hensyn, så vel som faglige hensyn. Sentrene har dermed blitt opprettet for å fylle et kunnskaps- og kompetansebehov innenfor opplæringen, og skal i så måte bidra til å styrke kompetanse hos både lærere i skolen, elever, fagpersonell og andre interessenter innenfor de ulike områdene. De nasjonale sentrene har derfor en rolle som ressurs- og kompetansesenter innenfor sine respektive områder.

De nasjonale sentrene har spisskompetanse på ulike områder innenfor opplæringen knyttet til universitetet og høyskoler i Norge. Mange av sentrene er nivåovergripende i den forstand at de retter seg mot barnehager, grunnopplæring og lærerutdanningene.

#### 3.1 Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring (Oslo)

Vertsinstitusjon: Høgskolen i Oslo

Etablert: 2004

Ansatte: 13

Stortingsmelding/nasjonal strategi: *Likeverdig utdanning i praksis!* Strategi for bedre læring og større deltakelse av språklige minoriteter i barnehage, skole og utdanning (2004-2009)

I 2000 ble senter for kompetanseutvikling i den flerkulturelle skolen (SEFS) opprettet for å arbeide med kompetanseutvikling innenfor den flerkulturelle skolen på grunnskolen og den videregående skolen. SEFS etablerte regionale samarbeidsstrukturer mellom kompetansetilbydere, kompetansesøkere og sentrale organer i forvaltningen. Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring (NAFO) bygger videre på disse samarbeidsstrukturene. Virksomheten har blitt utvidet ettersom NAFO i dag har ansvar for hele opplæringsløpet. Ressursene har fordoblet seg etter omorganiseringen, fra 3 til 6 mill, og med dette har bemanningen økt fra 6 til dagens 13 ansatte. Organiseringen er også blitt forandret, i og med at senteret tidligere hadde et styre, mens det i dag har et faglig råd i likhet med de andre nasjonale sentrene. NAFO har som mandat å være et nasjonalt kompetansesenter for implementering av det flerkulturelle perspektivet i opplæring og utdanning. Det innebærer å utvikle kompetansen i opplæringen av minoritetsspråklige barn, elever og studenter på alle nivåer og medvirke til å skape et inkluderende flerkulturelt læringsfellesskap.



### 3.2 **Nasjonalt senter for fremmedspråk i opplæringen (Halden)**

Vertsinstitusjon: Høgskolen i Østfold

Etablert: 2005

Ansatte: 11

Stortingsmelding/nasjonal strategi: Innst. S. nr 268 (2003-2004), St. meld. nr. 30 (2003-2004) *Kultur for læring*. Strategiplanen *Språk åpner dører* (2005-2009)

Senteret ble etablert fra bunnen av i 2005, og dette første året gikk med på å etablere senterets fysiske strukturer. Siden har senteret hatt som fokus å utvikle kompetansen hos de som arbeider innen opplæring av fremmedspråk. Senteret har som mandat å arbeide for at fremmedspråkopplæringen får høy kvalitet, at den blir tilpasset alle elever og gis et praktisk og variert innhold. Senteret skal også arbeide for at flere elever så tidlig som mulig får et bredt tilbud om fremmedspråkopplæring av høy kvalitet. I tillegg skal senteret bidra til at Norge blir et land med høy kompetanse i mange fremmedspråk. Senterets hovedoppgave er å styrke kompetansen i fremmedspråk hos både lærere og elever. Senteret har også en sentral rolle i regjeringens St. meld. Nr. 23 (2007-2008) *Språk bygger broer*, hvilket har innflytelse på senterets fremtidige virksomhet.

### 3.3 **Nasjonalt senter for kunst og kultur i opplæringa (Bodø)**

Vertsinstitusjon: Høgskolen i Bodø

Etablert: 2007

Ansatte: 5

Stortingsmelding/nasjonal strategi: St. meld. nr. 39 (2002-2003) *Ei blot til lyst* og Innst. S. nr. 131 (2002-2003). *Skapende læring: Strategiplan for kunst og kultur i opplæringa* (2007-2010)

Senteret ble nyetablert i 2007, og er derfor fortsatt i en utviklingsfase. Senteret mandat er å være et nasjonalt ressurscenter for opplæring av kunst og kultur innenfor hele opplæringsløpet. Virksomheten favner dermed barnehage, grunnskole, kulturskole og videregående skole, samt lærerutdanning og høyere utdanning. Senterets hovedoppgave er å bidra til kunstopplevelser og styrke kompetansen om kunst og kultur hos barn i barnehage, elever, lærere og skoleledere.

### 3.4 **Nasjonalt senter for leseopplæring og leseforskning (Stavanger)**

Vertsinstitusjon: Universitetet i Stavanger

Etablert: 2004

Ansatte: 30

Stortingsmelding/nasjonal strategi: *Gi rom for lesing! Strategi for stimulering av leselyst og leseferdighet 2003-2007* (UFD 2003)

Det nasjonale senter for leseopplæring og leseforskning er en forlengelse av senter for leseforskning som ble etablert allerede i 1989. Og senteret fikk så tidlig som i 1992 nasjonal rekkevidde, da senter for leseforskning ble knyttet sammen med systemet av landsdekkende spesialpedagogiske kompetansesentre. Ved

høgskolereformen i 1994 ble senteret underlagt Høgskolen i Stavanger, organisert som en frittstående grunnenhet direkte under styret. Siden, ved omorganiseringen av Høgskolen i Stavanger i 2004, ble senteret lagt inn under Det humanistiske fakultet, men beholdt faglig og administrativ autonomi i forhold til utadrettede oppgaver. Det samme året fikk senteret sitt nåværende navn: Nasjonalt senter for leseopplæring og leseforskning. Senterets mandat er i dag å være et nasjonalt kompetansesenter for lesing og leseopplæring i barnehage, grunnskole, videregående skole, voksenopplæring og høyere utdanning. Hovedoppgaven er å lede utviklingen av arbeidsmåter og læringsstrategier på de ulike nivåene.

### 3.5 **Nasjonalt senter for matematikk i opplæringa (Trondheim)**

Vertsinstitusjon: NTNU

Etablert: 2002

Ansatte: 18

Stortingsmelding/nasjonal strategi: Strategiplanen *Et felles løft for realfagene*.

Strategi for styrking av realfagene 2002-2007: *Realfag, naturligvis*

Senteret har siden oppstarten i 2002 bygd opp kompetanse på kurs og veiledning, og har gradvis økt i omfang. Senterets mandat innebærer å lede og koordinere utviklingen av arbeidsmåter og læringsstrategier i matematikkopplæringen i barnehage, grunnskole, videregående skole, voksenopplæring og lærerutdanning. Målgruppen er primært lærere som underviser i matematikk i skole og lærerutdanning, samt lærerstudenter ved høgskoler og universiteter, og læremiddelutviklere. I tillegg skal senteret arbeide for å bygge opp et positivt syn på matematikk i samfunnet generelt.

### 3.6 **Nasjonalt senter for naturfag i opplæringa (Oslo)**

Vertsinstitusjon: Universitet i Oslo

Etablert: 2003

Ansatte: 22

Stortingsmelding/nasjonal strategi: Strategiplanen *Et felles løft for realfagene*.

Strategi for styrking av realfagene 2002-2007: *Realfag, naturligvis*

Etter at senteret ble etablert i 2003 har senteret drevet konferanse- og formidlingsvirksomhet. Senteret startet tidlig med naturfagkonferansen, og etablerte senere nettstedet naturfag.no. De har drevet læreplanutvikling i tråd med kunnskapsløftet, og har i nyere tid også fått opp en forskningsgruppe som er involvert i flere store forskningsprosjekter. Nasjonalt senter for naturfag i opplæringa har i dag ansvar for flere nettsteder, samt for tidsskriftene *Nordina* og *Naturfag*. Senterets mandat er å være et nasjonalt ressurscenter for naturfagene i opplæringen på alle nivåer. Hovedoppgaven er å styrke motivasjonen og kompetansen i naturfagopplæringen, og gjelder dermed både elever og lærere.

### 3.7 **Nasjonalt senter for nynorsk i opplæringa (Volda)**

Vertsinstitusjon: Høgskolen i Volda

Etablert: 2005

Ansatte i 2007: 11

Stortingsmelding/nasjonal strategi: Innst. S. nr. 268 (2003-2004), St. meld. nr. 30 (2003-2004) *Kultur for læring*

Senteret ble nyetablert i 2005 og mønstret det året 2 ansatte. Dette tallet har siden økt til dagens 11. Avgjørelsen om å legge nynorsksenteret til Volda ble basert på at det her allerede fantes to nynorskinstitusjoner fra før: Nynorsk kultursentrum og Ivar Aasen-instituttet. Senterets mandat er å være et nasjonalt ressurscenter for nynorsk i opplæringen, bidra til kompetanseutvikling innen faget, samt å medvirke til å skape motivasjon for å lære nynorsk. Mandatet er ikke blitt vesentlig endret siden oppstarten, men virksomheten har økt betraktelig i omfang. For øvrig er det nå ventet at mandatet vil endres på grunnlag av St. meld. Nr. 23 (2007-2008) *Språk bygger broer*.

### 3.8 **Forsknings- og kompetansenettverk for IT i utdanningen – ITU (Oslo)**

Vertsinstitusjon: Universitetet i Oslo

Etablert: 1997

Ansatte i 2007: 13

Stortingsmelding/nasjonal strategi: KUFs handlingsplan for "IT i norsk utdanning 1996-1999". Handlingsplanen "IKT i norsk utdanning. Plan for 2000-2003". Strategiplanen *Program for digital kompetanse* (2004-2008)

ITU ble opprettet i 1997, som en del av KUFs handlingsplan for "IT i norsk utdanning 1996-1999." Siden har ITU hatt en sentral rolle i planene for å utvikle IT-kompetanse i opplæringen. ITU ble videreført i en ny fireårsperiode under handlingsplanen "IKT i norsk utdanning. Plan for 2000-2003". ITU ble i 2004 etablert som en permanent nasjonal fagenhet ved Det utdanningsvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Oslo i forbindelse med *Program for digital kompetanse* (2004-2008) og St. meld. 30. Å bidra til utvikling av *digital kompetanse* er følgelig av overordnet betydning for senterets aktiviteter i dag. ITU har som mandat å utvikle en nyskapende FOU-enhet innen feltet IKT i utdanning, og skal formidle kunnskap om IKT i utdanning både nasjonalt og internasjonalt.

## 4. De nasjonale sentrenes forståelse for mandat, rolle og kjerneoppgaver

I dette kapitlet går vi i dybden på de nasjonale sentrenes mandat og mandatforståelse, og fokuserer på hvordan sentrene har prioritert målgruppe og kjerneoppgaver. Vi vil utdype noen sentrale temaer, og trekke frem generelle trekk og mønstre som kan utledes fra vårt datagrunnlag i kartleggingen relatert til mandatforståelsen. Formålet med dette kapitlet er således å presentere de sentrale emner og utfordringer som vi vurderer at Utdanningsdirektoratet vil ha nytte av å få fremlagt mht justeringen av mandatene til de nasjonale sentrene.

Dette kapitlet setter lys på følgende temaer:

- ∞ **Mandatforståelse og kjerneoppgaver.** Her vil vi gå nærmere inn på mandatforståelse, og utdype sentrenes kjerneoppgaver innenfor FoU og formidling av kunnskap. I denne delen vil vi også vurdere betydningen av at de nasjonale sentrene er blitt delegert ansvaret for oppfølging av de nasjonale strategiene.
- ∞ **Organisering, økonomi og samarbeid.** I denne delen vil vi gjøre rede for sentrenes organisering, økonomi og former for samarbeid
- ∞ **Styringsdialog mellom de nasjonale sentrene og Utdanningsdirektoratet.** Her vil vi fokusere på grunnleggende dokumenter, møter og rapportering, samt på sentrenes vurdering av styringsdialogen
- ∞ **Mål- og resultatoppnåelse.** I denne siste delen vil vi diskutere sentrenes resultatoppnåelse, og undersøke hvordan deres resultatoppnåelse kan vurderes

### 4.1 Mandatforståelse og kjerneoppgaver

Mandatene til de nasjonale sentrene inneholder relativt vide formuleringer, hvilket resulterer i at sentrene har stor grad av handlingsrom. Det innebærer ikke at ledere og ansatte ved sentrene ser på mandatene som uklare, men snarere at de har hatt mulighet til å identifisere sine egne kjerneoppgaver, og dermed foreta en selvstendig *tolkning* av mandatene. Dette kan representere en styringsutfordring for Utdanningsdirektoratet.

Når vi skal presentere mandatforståelsen til sentrene, har vi valgt å se mandatforståelse i sammenheng med sentrenes *prioritering* av kjerneoppgaver, målgruppe og formidling<sup>3</sup>. Denne mandatforståelsen er et resultat av sentrenes behov for å operasjonalisere og avgrense sitt mandat, noe som får konsekvenser for prioritering av oppgaver. Kartleggingen viser at det er variasjon i mandatforståelsen blant sentrene, og det er flere faktorer som spiller inn på sentrenes operasjonalisering av mandatene: senterhistorie og ressurstilgang, leders og medarbeideres bakgrunn og kompetanse, behov og interesser i det aktuelle fagfeltet

mv. I denne delen ser vi nærmere på mandatforståelse i lys av følgende to temaer, forskning og utvikling og formidling. Årsaken til dette er for det første at kartleggingen viser at samtlige sentre oppfatter formidling av kunnskap og kompetanse som en av sine primæroppgaver. For det andre har sentrene noe ulik tilnærming når det gjelder forskning og utvikling. Noen produserer egen forskning, mens andre gjør det ikke. Dette skyldes i stor grad en fortolkning av mandat og oppdragsbrev.

#### 4.1.1 **Forskning og utvikling**

Alle de nasjonale sentrene i denne kartleggingsundersøkelsen har et sterkt fokus på forskning og utvikling, men det er variasjon i hvilken grad sentrene prioriterer egen forskning. Å formidle forskningsbasert kunnskap er pålagt alle sentrene, men om denne kunnskapen skal være basert på egen eller andres forskning er som vi har sett et tolkningsspørsmål. Felles mål for alle sentrene er imidlertid at formidlet kunnskap skal være forskningsbasert, samt at kunnskapen skal være praksisnær.

Dette kan illustreres ved å se på følgende sentre i et komparativt lys: Nynorsksenteret, Lesesenteret og Fremmedspråksenteret. Alle disse tre sentrene har i sitt mandat at den *faglige virksomheten skal bygge på forsknings-, forsøks- og utviklingsarbeid*.

- ∞ Nynorsksenteret har i sitt arbeid lagt vekt på utviklings- og utprøvningsarbeid, med mål om å utvikle nye og forbedrede arbeidsmetoder, og senteret investerer mye ressurser i materiellutvikling. Nynorsksenteret har som følge av dette begrenset med midler til forskning, og forsøker derfor å realisere et større forskningsprosjekt i samarbeid med forskningsinstitusjonen Ivar Aasen institutt.
- ∞ Lesesenteret legger på sin side mye ressurser i forskning, og driver både det som kan kalles grunnforskning samt praksisnær forskning. På denne måten produserer senteret kunnskap for både skole- og forskningsmiljø.
- ∞ Fremmedspråksenteret har tolket sitt mandat dit hen at de skal samle inn, systematisere og spre videre forskningsbasert kunnskap. Senteret betrakter seg mer som en formidlings- enn en forskningsinstitusjon.

Denne sammenligningen viser hvordan tre sentre har tolket likelydende mandater på ulike måter, og dermed avgrenset sin rolle som nasjonalt senter. Hva hvert enkelt senter legger i forskning og utvikling varierer, og kan innebære en eller flere av følgende aktiviteter<sup>4</sup>:

- ∞ **Grunnforskning.** Forskning som kan betegnes som fri forskning løst fra praksis. Grunnforskning er eksperimentell eller teoretisk virksomhet som utføres for å produsere ny kunnskap uten sikte på spesiell anvendelse eller bruk.
- ∞ **Anvendt forskning.** Denne forskningen er også virksomhet av original karakter, som utføres for å produsere ny kunnskap. Men anvendt forskning er primært rettet mot bestemte praktiske mål og anvendelser. Slik forskning kan således ha

direkte relevans til eksempelvis læreres profesjonsutøvelse. Denne typen forskning ligger nærmere utviklingsarbeid enn grunnforskning.

- ∞ **Utviklingsarbeid.** Utviklingsarbeid anvender eksisterende kunnskap for å bidra til utvikling av arbeidsmetoder eller materiell. Utviklingsprosjekter løper ofte over lang tid og tar sikte på å heve kompetanse i en bestemt lokal virksomhet (eks skole). Men utviklingsprosjekter produserer også informasjon som kan formidles videre til resten av fagfeltet.

I tabell 1 har RMC kategorisert de ulike sentrenes forskning og utviklingsaktiviteter på grunnlag av definisjonene over. I praksis er det flytende overganger mellom de ulike formene for FoU, og det kan være at andre (eksempelvis senterlederene) ville kategorisert annerledes. Tabell 1 er likevel et forsøk å plassere sentrene innenfor de tre ovennevnte kategorier, for å lage et oversiktsbilde når det gjelder sentrenes forskningstilnærming.

Tabell 1: Typer forsknings- og utviklingsaktivitet i de nasjonale sentrene

Nasjonalt senter	Grunnforskning	Anvendt forskning	Utviklingsarbeid
NAFO			X
Fremmedspråksenteret			X
Lesesenteret	X	X	X
Kunst og kultursenteret			X
ITU		X	X
Matematikkenteret			X
Naturfagsenteret		X	X
Nynorsksenteret			X

De sentrene som per i dag har det tyngste forskningsfokuset er i følge kartleggingen Lesesenteret, Naturfagsenteret og ITU. Disse er av de mer finansielt ressurssterke sentrene, og har også sterke bindinger til forskningsfeltet. Det ligger i navnene og historien til ITU (Forsknings- og kompetansenettverk for IT i utdanning) og Lesesenteret (Nasjonalt senter for lesing og leseforskning) at de skal drive med forskning, mens Naturfagsenteret har et tett samarbeid med forskningsmiljøer på UiO og andre samarbeidspartnere som har et fokus på bedrive egen forskning.

I kartleggingen fremkommer det at det er ulike syn blant de nasjonale sentrene om man bør drive egen forskning eller ikke. Argumenter for å drive egen forskning er for det første at man raskt kan iverksette tiltak for å produsere kunnskap som det er behov for i praksisfeltet. For det andre kan man i større grad kvalitetssikre forskningsbasert kunnskap dersom man er involvert i hele forskningsprosessen. For det tredje kan sentre med forskningskompetanse aktivt drive følgeforskning i forbindelse med sine utviklingsprosjekter og dermed sikre en kontinuerlig produksjon av forskningsbasert kunnskap.

Argumenter mot å drive egen forskning er for det første at forskning ved sentrene kan bli hemmet av statlige og politiske hensyn, og dette kan svekke forskningens troverdighet. For det andre er forskning svært ressurskrevende, og kan dermed stjele fokus fra sentrenes øvrige oppgaver som skal realiseres. For det tredje argumenterer noen sentre med at det ikke er nødvendig å drive egen forskning for å formidle forskningsbasert kunnskap, men at de snarere skal legge vekt på å formidle relevant kunnskap og forskning som allerede foreligger.

Til tross for at ikke alle sentrene driver med egen forskning, er de likevel alle opptatt av å samle inn ny kunnskap og å holde seg oppdaterte på sine respektive felt. Denne kunnskapen formidler de videre til sine målgrupper gjennom ulike kanaler, noe de alle anser som en av sine primæroppgaver. I så måte er de fleste sentrene et kunnskaps- og ressurscenter snarere enn rene forskningssenter. Dette antydes også i mandatet til sentrene, til tross for at det tolkes ulikt om sentrene har som oppgave å produsere egen forskning eller ei.

Etter RMCs oppfatning har sentrene til nå kunnet velge om de ønsker å drive forskning eller ikke. Valget beror i all hovedsak på ledernes ulike oppfatninger av sitt mandat. Dette får dermed konsekvenser for om de produserer egen forskning eller ei. Det skal imidlertid understrekes at RMC har en klar oppfatning om at samtlige sentre har et sterkt fokus på formidling av forskningsbasert kunnskap, uavhengig om det er egenprodusert kunnskap eller ikke.

#### 4.1.2 Formidling – strategi for å nå ut til målgruppene

I kartleggingen har det fremkommet at samtlige sentre ser det som en av sine primæroppgaver å formidle kunnskap og kompetanse til sine målgrupper, og at dette er noe som prioriteres høyt ved sentrene. Kartleggingen dokumenterer at de nasjonale sentrene har en felles forståelse for hvem deres målgrupper er. Den primære målgruppen er elever og lærere, og sekundærmålgruppe er studenter, skoleledere og skoleeiere og administrasjon, lærerutdannere, foresatte, og til slutt allmennheten og media. Etter RMCs vurdering er det positivt at sentrene har den samme forståelsen for at sentrene har den samme primær- og sekundærmålgruppe. Spørsmålet er imidlertid hvorvidt de lykkes med å nå frem til målgruppene.

Kartleggingen viser til tross for fokus på formidling, at de færreste sentrene har utarbeidet en formidlingsstrategi. Dette medfører at sentrenes kommunikasjon og formidling ikke blir så gjennomsluktig og begripelig som den burde være, både for Utdanningsdirektoratet som oppdragsgiver, for brukere og andre relevante aktører som kan ha interesse av sentrenes kunnskap og kompetanse. Sentrene oppgir imidlertid å ha en klar forståelse for hvordan de bør drive formidling, og hvilke kanaler de skal bruke for å nå ut til sine målgrupper. Her må det også nevnes at kanalene brukes på ulike måter av de ulike sentre. For eksempel bruker alle sentrene i større eller mindre grad web til formidling. Men bruk av web spenner fra det å legge ut lenker til rapporter og artikler til det å tilby nettbaserte undervisningsressurser.

Sentrene formidlingsaktiviteter henger tett sammen med deres tilnærming til forskning og utvikling. Det vil si at den typen kunnskap som produseres har innvirkning på hvordan kunnskapen spres videre. Eksempelvis skjer spredning av utviklingsbasert kunnskap i stor grad gjennom kurs og veiledning direkte til skoler og lærere, mens mer forskningsrettet kunnskap i større grad kan formidles gjennom tidsskrifter og populærvitenskapelige publikasjoner. To konkrete eksempler på formidling er følgende:

- ∞ NAFO fokuserer mest på utviklingsarbeid og deres formidling skjer i sammenheng med dette, gjennom forelesninger, kurs, nettverksutvikling, konferanser og seminarer. NAFO har også valgt å inkludere deres fokusvirksomheter i formidlingen, da disse er forpliktet å spre ervervet kunnskap videre. Dette passer godt inn i NAFOs bærekraftige perspektiv. NAFO jobber også med å utvikle nettsiden som kommunikasjonskanal. Målgruppen deres er primært lærere og elever, selv om NAFO hovedsakelig går via UH sektoren.
- ∞ ITU vektlegger betydningen av egen forskning, og har mål om å være en ledende forskningsinstitusjon innen deres fagområde. Senteret har tre virksomhetsområder: forskning og utvikling, policy og formidling. Kunnskap basert på egen eller andres forskning spres gjennom nyhetsbrev, nettsiden [itu.no](http://itu.no), publiseringer i tidsskrifter, digitale veiledningsprogrammer, samt konferanser og seminarer. Målgruppen spenner fra elever og lærere til forskere og beslutningstakere.

Disse to eksemplene illustrerer at sentrene bruker ulike kanaler for å få kunnskap ut til sine praksisfelt. Mens NAFO driver utstrakt kurs- og veiledningsvirksomhet for aktørene i NAFO-hjulet (fylkesmann, kommune, UH sektoren og fokusvirksomhet), satser ITU på kanaler som nyhetsbrev, tidsskrifter og web. ITUs utgivelse *Forskning viser* har som mål å formidle forskningsresultater på en lettfattelig måte, og sendes til lærere, ledere og beslutningstakere både innen det offentlige og det private. NAFO med sine kurs har en mer direkte tilgang til brukerne sine enn ITU, som på sin side treffer et større og videre publikum med sine utgivelser.

Selv om sentrene har stort fokus på å formidle kunnskap til sine målgrupper, så har de til felles at det er knyttet usikkerhet til om kunnskapen faktisk når ut til de målgruppene. Dette har sammenheng med at sentrene har foretatt svært få brukerundersøkelser, og slik sett har liten kjennskap til hvor synlige de er. De har heller ikke kjennskap til hvorvidt deres produkter og tjenester treffer målgruppen, og om produkter og tjenester anvendes i den daglige opplæringen, slik at primærmålgruppen studenter og elever nyter godt av arbeidet til de nasjonale sentrene.

Dette er en av hovedutfordringene til sentrene slik RMC ser det, og henspiller også på den lave kjennskapen blant sentrene om hvilke resultater de produserer, og i så måte hvilken måloppnåelse de har av mandatene sine. Det er således vanskelig for sentrene å vurdere om de lykkes i arbeidet sitt, og om de når ut til hele målgruppen sin. Datagrnnlaget fra kartleggingen viser at dette også er en erkjennelse blant særlig senterlederne – selv om de formidler i stort monn, har de ikke systematisk



kjennskap til hva formidlingen faktisk resulterer i. Dette medfører også konsekvenser for styringen til Utdanningsdirektoratet når det gjelder vurdering av sentrenes mål- og resultatoppnåelse. Vi vender tilbake til mål- og resultatoppnåelse senere i kapitlet.

#### 4.1.3 Overføring av nasjonal strategi

I forlengelse av mål- og resultatoppnåelse, samt mandatforståelse, er det relevant å se nærmere på overføringen av ansvar for nasjonale strategier til sentrene. Dette ansvaret fikk de i 2008. Tabell 2 viser hvilke sentre som har ansvar for de ulike nasjonale strategier:

Tabell 2: Nasjonale sentre med ansvar for nasjonal strategi i 2008

Nasjonalt senter	Ansvar for nasjonal strategi i 2008 <sup>5</sup>	
NAFO	X	<i>Likeverdig utdanning i praksis!</i> (2004-2009)
Fremmedspråksenteret	X	<i>Språk åpner dører</i> (2005-2009)
Lesesenteret		
Kunst og kultursenteret	X	<i>Skapende læring</i> (2007-2010)
ITU	X	<i>Program for digital kompetanse</i> (2004-2008)
Matematikkenteret	X	<i>Et felles løft for realfagene</i> (2002-2007)
Naturfagsenteret	X	<i>Et felles løft for realfagene</i> (2002-2007)
Nynorsksenteret		

I kartleggingen ble RMC bedt om å belyse forståelsen for strategiansvaret, og om overføring av ansvar for nasjonale strategier har påvirket mandatforståelsen til de nasjonale sentrene. Kartleggingen viser imidlertid at ansvarsoverføringen verken har ført til målforskyvning eller endring av mandatforståelsen hos de nasjonale sentrene, da de i lengre tid har vært involvert i arbeidet med nasjonale strategiplaner. Tvert imot betrakter sentrene ansvarsovertakelsen som en naturlig forlengelse og forsterkning av deres oppgaver og legitimitet. Sentrene synes at tiltak knyttet til de nasjonale strategiene trygt kan plasseres innenfor mandatenes rammer, noe som mandatet slik det foreligger i dag også gir rom for.

I sentrenes overtakelse av ansvaret for gjennomføring av strategier, har det vært utfordringer knyttet til gjennomføring av tiltak som skulle vært påbegynt av tidligere ansvarshavende. Dette gjelder også måloppnåelse av strategiene. I mange tilfeller er målsettingene i de nasjonale strategiene vidtrekkende, noe som krever en koordinert og målrettet innsats over tid. Flere sentre uttrykker at noen målsettinger dermed er ikke er like realistiske å imøtekomme, sett ut fra kapasitet og ressurser i sentrene. Likeledes har flere sentre fått ansvar for strategier som utløper i nær fremtid, noe som gjør at det er utfordrende å skulle innfri strategienes formål og målsettinger.

Det er liten tvil om at sentrene er blitt delegert et stort ansvar, og oppfølgingen av nasjonale strategiplaner er blitt en sentral del av sentrenes kjerneoppgaver. RMC har en oppfatning av at de sentrene som har ansvar for å gjennomføre og følge opp en nasjonal strategi tar arbeidet på alvor, og at det inngår som en naturlig del av virksomheten i sentrene. RMC mener imidlertid at Utdanningsdirektoratet bør være oppmerksom på behovet for å dokumentere resultater av arbeidet med de nasjonale strategiene, snarere enn utkvittere gjennomføring av tiltak. Dette er slik vi ser det en hovedutfordring i arbeidsdelingen mellom direktoratet og sentrene, ved overføringen av ansvaret for strategiene. På dette grunnlaget anbefaler vi Utdanningsdirektoratet selv å ta ansvar for oppfølging av resultater og effekter av de nasjonale strategiene. Da vil direktoratet sikre at gjennomførerne av strategiene ikke er de eneste som vurderer effektene av regjeringens satsning innenfor opplæringen.

## 4.2 **Organisering, økonomi og samarbeid**

De nasjonale sentrene er organisert etter § 1-4 *Særlig ansvar for enkelte institusjoner i Lov om universiteter og høyskoler:*

### *§1-4 Særlig ansvar for enkelte institusjoner*

*(4) Departementet kan i samråd med institusjonen legge driften av en nasjonal fellesoppgave til en bestemt institusjon, uten at institusjonens egne styringsorgan har ansvaret for den faglige virksomheten.*

Sentrene ble etablert gjennom samarbeidsavtaler mellom Kunnskapsdepartementet og vertsinstitusjonene, dvs. norske høyskoler og universiteter. Det er vertsinstitusjonene som har det administrative ansvaret for sentrenes ansatte, mens Utdanningsdirektoratet er senere blitt delegert ansvaret for faglig og økonomisk styring og oppfølging. Mandatene for hvert enkelt senter ble utarbeidet av Kunnskapsdepartementet da sentrene ble etablert, men er blitt justert etter at det faglige og økonomiske ansvaret ble overført til Utdanningsdirektoratet.

Sentrenes økonomiske rammer bidrar til å skape et grunnlag for avgrensning og prioritering av oppgaver. Hvor mye ressurser et senter har tilgang på varierer, da flere opererer med større budsjett enn det grunnbevilgningen fra Utdanningsdirektoratet tilsier. Noen sentre driver utelukkende på basis av Utdanningsdirektoratets grunnbevilgning, mens andre har et større ressursgrunnlag. Disse tilleggsressursene er enten inntjening fra salg av tjenester, midler fra samarbeidspartnere, tildeling fra andre institusjoner som for eksempel vertsinstitusjon, eller tilleggsmidler fra Utdanningsdirektorat eller Kunnskapsdepartementet. Tabell 3 gir en oversikt over de nasjonale sentrenes økonomiske rammer i 2008.

Tabell 3: Økonomisituasjon i de nasjonale sentrene i 2008

Nasjonalt senter	Økonomi 2008 <sup>6</sup>				
	Grunnbevilgning	Andre midler fra Udir og KD	Nasjonal strategi	Andre midler	Totalt
NAFO	6000	16900	3200	3200	28000
Fremmedspråksenteret	6000	1700	3000	0	10700
Lesesenteret	6000	9000	0	11000	26000
Kunst og kultursenteret	6000	200	3400	320	9920
ITU	13000	2000	4500	300	19800
Matematikkenteret	6000	0	0	5000	11000
Naturfagsenteret	6000	2700	1000	6400	16100
Nynorsksenteret	6000	0	0	180	6180

Det økonomiske grunnlaget bidrar til å determinere et gitt senters antall ansatte, som igjen determinerer hvor stor oppdragsmengde senteret kan håndtere. De økonomiske rammene har også innvirkning på prioritering av oppgaver i sentrene. Som tabellen viser er det flere sentre som mottar andre midler av betydelig størrelse, som for eksempel Naturfagsenteret og Lesesenteret. Disse midlene anvendes til oppgaver som sentrene velger å gjennomføre, og trenger sånn sett ikke defineres som kjerneoppgaver. RMC har likevel fått et klart inntrykk gjennom kartleggingen at sentrene fokuserer på oppgaver som *faller innenfor sentrenes mandat*. Dette gjenspeiler også sentrenes oppfatning av at mandatene er hensiktsmessige, da de åpner for stort rom av handlingsfrihet og prioritering av oppgaver. Det skal understrekes at det er vanskelig å bedømme om det foregår en målforskyvning mht tilleggsoppgaver, da de årlige oppdragsbrevene i liten grad består av spesifikke og målbare resultatmål, samt indikatorer for måling av resultatoppgåelse.

Arbeidet ved de nasjonale sentrene ofte prosjektbasert, og sentrene er dermed avhengig av å ansette personer med spesifikk fagkompetanse i midlertidige stillinger. Dette kan medføre utfordringer i samarbeidet med vertsinstusjonen, noe vi vil diskutere nærmere i de neste avsnittene. Tabell 4 gir en oversikt over antall ansatte og årsverk hos de nasjonale sentrene i 2008.

Tabell 4: Personalsituasjon i de nasjonale sentrene i 2008

Nasjonalt senter	Personal 2008	
	Ansatte	Årsverk
NAFO	13	11
Fremmedspråksenteret	11	6,9
Lesesenteret	30	25
Kunst og kultursenteret	5	4,2
ITU	13	11,7
Matematikkenteret	18	14
Naturfagsenteret	22	17
Nynorsksenteret	11	7

Tabell 4 viser at det er en stor andel av mindre stillingsbrøker på de ulike sentrene. Dette kan forklares med at sentrenes virksomhet i stor grad er prosjektbasert og at det dermed ansettes personer i mindre stillinger og kortvarige arbeidsforhold. En alternativ forklaring er at de nasjonale sentrene ikke har økonomisk styrke til å holde på den arbeidskraften de har behov for, og derfor ser seg nødt til å foreta midlertidige ansettelsler. Dette kan bety at sentrene ikke makter å sikre den stabiliteten som en fast arbeidsmasse gir innenfor grunnbevilgningen.

Sentrenes økonomiske og faglige samarbeid med vertsinstitusjon påvirker muligheten for å skape stabile rammebetingelser. Dette vil vi redegjøre for i neste avsnitt, samt gå inn på samarbeid med faglige råd og samarbeid mellom de nasjonale sentrene.

#### 4.2.1 Økonomisk samarbeid med vertsinstitusjon

Som nevnt er de nasjonale sentrene lagt til universiteter og høyskoler under § 1-4 *Særlig ansvar for enkelte institusjoner* i Lov om universiteter og høyskoler (§ 18 i tidligere versjon av loven), der det står at driften av en nasjonal fellesoppgave kan legges til en bestemt institusjon uten at institusjonens styringsorgan har ansvar for den faglige virksomheten. Det vil si at institusjonen har et økonomisk-administrativt ansvar, og ikke faglig, men sentrene har erfart at økonomiske hensyn i praksis kan spille inn på den faglige virksomheten. Fordi virksomheten i de nasjonale sentrene er mer prosjektbasert enn den i UH sektoren, kan det medføre utfordringer i forhold til sentrenes mulighet til raskt å ansette fagpersoner på prosjekter. Ofte må utlysninger sendes til vertsinstitusjonen, som så må behandle den før den blir annonsert. Dette kan ta tid og dermed forsinke rekrutteringsprosessen.

At vertsinstitusjonen har ansvar for de nasjonale sentres ansatte kan føre til andre utfordringer. Fremmedspråksenteret ved Høgskolen i Østfold er et eksempel der vertsinstitusjonens ressursmangel begrenser antallet ansatte på det nasjonale senteret. Senterlederen sier at det er en utfordring for Høgskolen å ansette flere ved senteret fordi senteret i deres syn har en usikker levetid. Og dersom det nasjonale senteret blir oppløst vil det økonomiske ansvaret falle på høgskolen.

Et annet aspekt ved det økonomiske samarbeidet er betalinger fra nasjonalt senter til vertsinstitusjon for "leie" av rom og tjenester. De nasjonale sentrene har alle distinkte avtaler med sine vertsinstitusjoner. Her er et utvalg av eksempler på avtaler mellom nasjonalt senter og vertsinstitusjon:

- ∞ Matematikksenteret ved NTNU betaler ikke noe avgift eller husleie, men betaler for eget utstyr og må kjøpe egne tjenester eksempelvis knyttet til datasystemet. Senteret har en egen administrativt ansatt, men bruker også regnskapsavdelingen på NTNU uten å betale for det.

- ∞ Fremmedspråksenteret ved Høgskolen i Østfold betaler en fast *overhead* på 1 million og i dette inngår leie av lokaler og bruk av de tjenestene som Høgskolen rår over.
- ∞ NAFO ved Høgskolen i Oslo betaler en *overhead* på 40 % av både lønns- og driftsbudsjett. I bytte får de lokaler, vaktmestertjenester og administrative tjenester av høgskolen.

Avtalene mellom nasjonalt senter og vertsinstitusjon er altså særegne, og varierer med hensyn til gjeldende standarder ved vertsinstitusjonene. Men noen sentre har også mer spesielt tilpassede avtaler, for eksempel betaler ikke Lesesenteret det som er "vanlig" *overhead* på Universitetet i Stavanger. Lesesenteret har også et gjensidig fruktbart *faglig samarbeid* med universitetet som vi nå vil fremheve.

#### 4.2.2 **Faglig samarbeid med vertsinstitusjon**

Lokaliseringen til de ulike nasjonale sentre er ikke tilfeldig, og en sentral tanke bak plasseringen har vært potensialet for faglig samarbeid med de etablerte vertsinstitusjonene. Kartleggingen viser likevel at ikke alle sentrene samarbeider like tett med fagmiljøene ved sine vertsinstitusjoner. Det oppgis ulike årsaker til lite samarbeid, blant annet at man ikke er samlokalisert ved vertsinstitusjonen. En annen årsak som oppgis er at fagmiljøene ikke har så mye felles som først antatt. En tredje årsak som oppgis er at vertsinstitusjonene ikke har ressurser til å bedrive samarbeid.

RMC vurderer at Utdanningsdirektoratet i sin styringsdialog bør ha et fokus på å sikre et faglig samarbeid mellom de nasjonale sentrene og vertsinstitusjonene, da dette er et av hovedargumentene for at sentrene skal være lokalisert ved universiteter og høgskoler. Ved et tettere faglig samarbeid vil trolig sentrene kunne styrke sine resultater når det gjelder aktiviteter rettet mot studenter, lærerutdannere og praksisfeltet generelt.

For å illustrere det vi oppfatter som et gjensidig godt faglig samarbeid, vil vi trekke frem Lesesenteret ved Universitetet i Stavanger. Lesesenteret er tilknyttet humanistisk fakultet ved Universitetet i Stavanger, og det er mye samarbeid på tvers av de to fagmiljøene. Ansatte ved senteret bidrar med undervisning på master- og doktorgradsnivå for universitetets lærerutdanning, mens universitetet er behjelpelig med å opprette stipendiatstillinger på vegne av senteret. Lesesenteret ser store fordeler i å være tilknyttet universitetet, ikke bare på grunn av tilgang til universitetets faglige ressurser, men også fordi tilknytningen gir dem legitimitet og styrke i møtet med andre eksterne aktører. Dette forholdet gjelder også for flere av de andre nasjonale sentrene. I tillegg er Lesesenterets kommunikasjonsansvarlige i tett samarbeid med kommunikasjonsavdelingen på universitetet, og kan dermed trekke på deres kompetanse i sitt arbeid med å spre kunnskapen som genereres ved senteret.

#### 4.2.3 Samarbeid med faglig råd

De nasjonale sentrene har alle nedsatt et faglig råd i en eller annen form, selv om det er stor variasjon både når det gjelder sammensetning, rolle og funksjon. I visse tilfeller bærer rådet også et annet navn, eksempelvis har Naturfagsenteret døpt sitt råd *konsultativ gruppe* mens Fremmedspråksenteret kaller sitt råd for *ekspertpanel*. Naturfagsenteret har for eksempel satt sammen en gruppe mennesker fra nærliggende samarbeidspartnere for å få til en interaktiv dynamikk. Fremmedspråksenteret på sin side satt sammen et panel av representanter for de ulike språkrådene i Norge og utenlandske representanter innenfor språkvitenskap. ITU har imidlertid nedsatt et fagråd som er bredt sammensatt for å dekke skole, forskningsprogrammer og næringsliv, og de områdene som de ser som del av sitt mandat. For at det faglige råd skal være til nytte for det nasjonale senter, vurderer RMC at det er nødvendig at rådet består av faglig sterke personer med bakgrunn, kompetanse og nettverksressurser som utfyller sentrenes egne ressurser.

Det viktige i denne sammenheng er at de sentrene som er *bevisste* på hvordan rådene skal brukes er de som gir uttrykk for å være mest fornøyde med rollen til det faglige rådet. Dersom rådet har en klar og flytende rolle, kan det oppstå utfordrende situasjoner. Dette har vært tilfellet både ved Nynorsksenteret og Kunst og kultursenteret, hvor rådsmedlemmer har fremmet egne politiske interesser og forsøkt å styre sentrene i tråd med disse. Etter RMCs vurdering vil ikke dette være hensiktsmessig sett fra verken Utdanningsdirektoratets eller de nasjonale sentres perspektiv, og direktoratet kan dermed med fordel i sterkere grad bidra i utformingen av rollen og funksjonen til de faglige råd. Etter våre vurderinger er det hensiktsmessig å bruke faglige råd til følgende:

- ∞ Dra nytte av deres faglige kompetanse og nettverk i utviklings- og prosjektarbeid
- ∞ Bidra aktivt inn i arbeidet med å utvikle strategier og årsplaner, som f eks en formidlingsstrategi
- ∞ Rådføres i saker der det nasjonale senter har behov for faglig kompetanse

#### 4.2.4 Samarbeid mellom de nasjonale sentrene

De nasjonale sentrenes viktigste samarbeidspartnere er de som finnes innenfor de ulike sentrenes fagområder. Det virker dermed hensiktsmessig å stimulere til samarbeid mellom de nasjonale sentrene, slik at de kan oppnå synergi på tvers av fagområder, samt løse evt. felles utfordringer som de står overfor. Kartleggingen viser at samarbeid på tvers av sentrene på generelt grunnlag kan forstås som sporadisk og prosjektbasert i dag. Det eksisterer ikke et systematisk samarbeid eller samarbeidsfora, men det inngås samarbeid dersom det er relevant og hensiktsmessig. I visse tilfeller har senterledere uformell personlig kontakt som kan lede til etablering av formelt samarbeid. Nedenfor følger noen eksempler på samarbeid mellom nasjonale sentre:

- ∞ Lesesenteret og fremmedspråksenteret har samarbeidet om å utarbeide en veiledning for lesing i engelsk
- ∞ Matematikksenteret og naturfagsenteret samarbeider med hverandre og med Gjøvik vitensenter om kursing av ressurspersoner. Ressurspersoner er lærere i både naturfag og matematikk på grunnskole og videregående som skal spre tilegnet kunnskap om gode arbeidsmåter videre i praksisfeltet.
- ∞ NAFO og Fremmedspråksenteret har et tett og løpende samarbeid om prosjekter knyttet til eksempelvis minoritetsspråkspråklige elever.

Vi vurderer at samarbeid og kommunikasjon mellom sentre er viktig for at sentrene skal kunne arbeide *helhetlig*. Flere senterledere påpekte under våre intervjuer at fellesmøtet på Gardermoen var en arena hvor lederne kunne utvikle relasjoner og dialog om potensielt samarbeid. Dette indikerer at det har vært en mangel på kommunikasjon på tvers av de nasjonale sentrene, og at det er rom for at Utdanningsdirektoratet kan fylle en rolle som koordinator og bindeledd mellom sentrene.

#### 4.3 **Styringsdialog mellom de nasjonale sentrene og Utdanningsdirektoratet**

Utdanningsdirektoratet har ansvar for å styre de nasjonale sentrene, dvs. faglig styring og styring av mer økonomisk og administrativ art. Faglig styring og oppfølging av sentrene skal ifølge oppdragsbrevet for 2008 bestå av følgende elementer<sup>7</sup>:

- ∞ Årlig oppdragsbrev med felles og individuell del
- ∞ Minst ett dialogstyringsmøte med hvert enkelt senter
- ∞ Minst ett fellesmøte for alle lederne av sentrene

Mens mandatet gir overordnede føringer for sentrenes oppgaver og aktiviteter, skal Utdanningsdirektoratet i det årlige oppdragsbrevet vektlegge prioritering og utdypning ut fra sentrale statlige satsninger. Dersom det eksisterer en nasjonal strategi på fagområdet så blir denne også prioritert i oppdragsbrevet. Det årlige oppdragsbrevet består per i dag av felles mål for samtlige sentre og individuelle målsettinger knyttet til mer fagspesifikke oppgaver og utfordringer. Dialogen mellom de nasjonale sentrene og Utdanningsdirektoratet ivaretas gjennom dialogstyringsmøtene, samt at sentrene sender inn sine strategidokumenter og årsplaner til godkjenning av direktoratet. I tillegg rapporteres det kontinuerlig på prosjekter og tiltak, og sentrene har også anledning til å sende inn bekymringsmeldinger dersom de identifiserer spesielle utfordringer eller utviklingsområder innenfor deres fagområde. Hvert senter har en kontaktperson i Utdanningsdirektoratet som har hovedansvar for dialogen mellom det aktuelle senteret og direktoratet, og som også har uformell kontakt med senteret.

Hovedformålet med styringsdialogen er at Utdanningsdirektoratet skal styre de nasjonale sentrene i tråd med statlige utdanningspolitiske interesser. Disse gis av mandatet, den nasjonale strategien, og det årlige oppdragsbrevet. Men samtidig har sentrene påvirkningskraft gjennom styringsdialogen med Utdanningsdirektoratet, og

deres involvering i både utarbeidelse og gjennomføring av nasjonale strategier på sine felt. Sentrene gir også innspill til det årlige oppdragsbrevet, og på denne måten kan man sikre at det er en sammenheng mellom det politiske og det praktiske nivå innen norsk utdanning.

#### 4.3.1 **Vurderinger av styringsdialogen**

Først må det konstateres at kartleggingen viser at det er generell tilfredshet med styringsdialogen blant sentrene. Senterledere er stort sett fornøyde med deres dialog og kommunikasjon med Utdanningsdirektoratet, og de verdsetter også det arbeidet som direktoratet har iverksatt for å gjøre styringsdialogen bedre enn den har vært. Samtidig viser kartleggingen at det eksisterer noen utfordringer relatert til styringsdialogen mellom Utdanningsdirektoratet og de nasjonale sentrene. De tre mest sentrale utfordringene er:

- ∞ Det uttrykkes at det har vært diskontinuitet i direktoratets styring av sentrene, og at sentrene har måttet forholde seg til mange ulike kontaktpersoner. Dette oppleves som en utfordring, og har ikke minst konsekvenser for sentrenes opplevelse av den faglige oppfølging og styring.
- ∞ Flere senterledere mener at styringsdialogmøtene tar form av informasjonsmøter hvor senterleder bruker mye tid på å sette direktoratet inn i aktuelle utfordringer, problemstillinger og aktiviteter.
- ∞ Som faglig overordnet sentrene, skal Utdanningsdirektoratet styre på grunnlag av fagkompetanse. Sentrene etterlyser i noen tilfeller tyngre fagkompetanse i direktoratet, slik at direktoratet kan være den faglige styringsaktør som de etter deres oppfatning er ment å være.

RMC er klar over at direktoratet har jobbet for å etablere faste fagansvarlige for sentrene. Vi mener likevel at i den fremtidige styringsdialogen bør ytterligere fokuseres på samordning og oppfølging av hvert senter, slik at det sikres kontinuitet.

Sentrene er opprettet med det formål å være fagressurser som skal styrke praksisfeltet og gi råd til myndighetene. Så lenge Utdanningsdirektoratet også er et fagdirektorat, vil det kunne være et spenningsforhold mellom direktoratet og sentrene. Et hovedanliggende for Utdanningsdirektoratet er etter vår mening å sikre et gjensidig og komplementært faglig forhold mellom fagdirektorat og nasjonale senter, slik at både direktoratet og sentrene har tilstrekkelig faglig legitimitet i praksisfeltet og blant beslutningstakere.

Avslutningsvis mener RMC at mål- og resultatstyring bør være en større del av styringsdialogen enn det er i dag. Dette vil vi utdype i det følgende.



#### 4.4 Mål- og resultatoppnåelse

Når det gjelder dokumentasjon av resultater av virksomheten i sentrene, kommer det tydelig fram av årsrapporter og vår datainnsamling at rapporteringen i dag hovedsakelig omfatter rapportering på tiltak og aktiviteter, og ikke resultatene av innsatsene. Et eksempel på dette er at ingen av sentrene kan dokumentere hvorvidt deres formidlingsaktiviteter når ut til målgruppene og får konsekvenser i praksis. De kan imidlertid dokumentere antall kurs, aktiviteter, konferanser, nyhetsbrev etc. som er produsert. Konsekvensen er at sentrene ikke med sikkerhet kan hevde at deres arbeid resulterer i kompetanseheving og praksisendring i norsk opplæring.

Dette betyr ikke at det arbeidet som gjøres i de nasjonale sentrene skal underkjennes. Som sagt har RMC en klar oppfatning av at sentrene arbeider målrettet og hardt. De brenner for fagområdene sine, og arbeider kontinuerlig for å nå ut til sine målgrupper med kunnskap. De får også tilbakemeldinger gjennom kurs, konferanser, nyhetsbrev, e-poster, telefoner mv. om at de gjør en nødvendig og viktig jobb. Likeledes får de tilbakemeldinger på at det er behov for kompetansen som sentrene besitter, samt verktøy og metoder for kvalitetsutvikling i skolen. Hovedutfordringen er likevel at sentrene ikke kan dokumentere at de når ut til det brede spekter av målgrupper, og at tiltak, aktiviteter og initiativer faktisk anvendes og bidrar til økt kvalitet i utdanningen.

Disse utfordringene skyldes flere forhold. Først og fremst er det en forutsetning at *målsettingene* som er gitt av Utdanningsdirektoratet er målbare. Med dette i tankene kan vi trekke frem målene gitt til Fremmedspråksenteret i oppdragsbrevet for 2008:

- ∞ Ha ansvaret for å følge opp strategiplanen *Språk åpner dører*. Dette innebærer ansvar for koordinering av arbeidet og ansvar for at tiltak blir gjennomført
- ∞ Følge opp utviklingsarbeid knyttet til metodikk for fremmedspråkopplæring og tilrettelegging av andre fremmedspråk som et praktisk fag
- ∞ Videreføre og styrke regionale og nasjonale tilbud til lærerne, herunder nettbaserte ressurser, og øke involvering av fagdidaktikere og andre ressurspersoner i UH sektoren
- ∞ Samarbeide med NAFO om utprøving med morsmål som andrespråk og utprøving med ikke-europeiske språk som fremmedspråk
- ∞ Bidra med støtte- og informasjonsfunksjoner for utviklingsprosjekter innenfor rammene av strategiplanen
- ∞ Videreføre internasjonal nettverksbygging

Disse målene er gjennomførbare og konkrete i form av at de gir fremmedspråksenteret arbeidsområder å konsentrere seg om. Men målene er etter vår vurdering ikke målbare, da de setter krav til aktivitet, men ikke til resultat. Hva ligger eksempelvis i å "Følge opp utviklingsarbeid knyttet til metodikk for fremmedspråkopplæring og tilrettelegging av andre fremmedspråk som et praktisk fag"? En slik målsetting fordrer en tilbakemelding på aktivitet, eksempelvis "Vi har fulgt opp utviklingsarbeid knyttet til metodikk for fremmedspråkopplæring ved å

være til stede på relevante konferanser". Målene eksemplifisert ovenfor er vide og åpne for tolkning, og dersom oppdragsbrevet skal fungere som en konkretisering av et vidt mandat, så bør det etter RMCs vurdering spesifiseres i større grad.

Med dagens styringsstruktur har Utdanningsdirektoratet to alternative "verktøy" som kan brukes til å stille konkrete resultatmål: mandatet eller oppdragsbrevet. Det er Utdanningsdirektoratet som må avgjøre hvor resultatmålene eventuelt skal plasseres. Dersom man makter å dreie fokuset fra sentrenes *output* til faktiske resultater, så er det flere måter sentrene kan dokumentere sine resultater på.

En måte å dokumentere hvorvidt et nasjonalt senter lykkes med å synliggjøre seg blant sine målgrupper, er å gjennomføre en brukerundersøkelse. Denne kan måle hvor godt kjent et senter er blant norske utdanningsinstitusjoner. Kunst og kultursenteret har gjennomført en slik undersøkelse blant skoleledere, der det kom frem at 39 % av et utvalg på 600 skoleledere var klar over at det fantes et nasjonalt senter som hadde å gjøre med kunst<sup>8</sup>. Slike undersøkelser kan gi en pekepinn om hvor godt en lykkes med å synliggjøre seg blant målgruppen. Andre undersøkelser kan være mer fokusert på lærere og elever, og eksempelvis stille spørsmål om lærere tar i bruk undervisningsmateriell som et gitt senter tilbyr. Dette vil gi tilbakemelding både til de nasjonale sentrene og til Utdanningsdirektoratet om sentrenes prioriteringer av kjerneoppgaver, målgruppe og formidling frembringer ønsket effekt.

## 5. Oversikt over mandat og kjerneoppgaver i de nasjonale sentrene

I dette kapittelet presenterer RMC en kartleggingstabell (tabell 5) med oversikt over sentrenes mandat og kjerneoppgaver. Tabell 5 inneholder undersøkelsens sentrale funn, og består av to hovedkategorier:

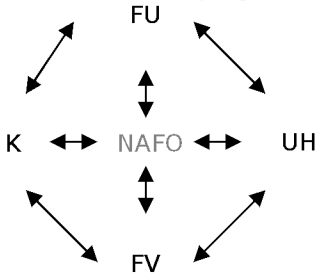
- ∞ **Mandat.** Her gjengis de ulike sentrenes mandater slik de er gitt fra statlig hold.
- ∞ **Mandatforståelse.** Mandatforståelse består av hvordan sentrene har valgt å løse sitt mandat.

Kjerneoppgaver er plassert under overskriften mandatforståelse sammen med målgruppe og formidling. Dette er gjort fordi vi anser sentrenes prioritering av kjerneoppgaver, målgruppe og formidling som deres mandatforståelse. Det er ikke uproblematisk å skille mellom kjerneoppgaver og formidling, da formidlingsvirksomhet ofte er en naturlig del av sentrenes kjerneoppgaver. Tabellen under er derfor et forsøk av RMC på å bryte sentrenes virksomhet ned i mindre deler. Dette for å gi en tydelig oversikt over sentrenes virksomhet. Mandatforståelse er delt i følgende kolonner:

- ∞ **Kjerneoppgaver.** I denne kolonnen presenterer vi sentrenes mest sentrale oppgaver. Her kommer det frem hvilke oppgaver som er mest prioritert på det nasjonale senteret, og hvilken nasjonal rolle senteret har mål om å fylle.
- ∞ **Målgruppe.** I denne kolonnen vil vi informere om hvilke målgrupper senteret retter seg mot. Sentrene har fra mandatet store og flere målgrupper, og har sett seg nødt til å gjøre en prioritering av hvem de primært skal jobbe mot.
- ∞ **Formidling.** I denne kolonnen vil vi gi en oversikt over de arenaene og kanalene som sentrene benytter seg i sitt formidlingsarbeid. Formidling er viktig del av sentrenes oppgaver, og henger tett sammen med kjerneoppgaver og målgruppe.

Tabell 5: Mandat og mandatforståelse (kjerneoppgaver, målgruppe og formidling) i de nasjonale sentrene

Nasjonalt senter	MANDAT	MANDATFORSTÅELSE		
		Kjerneoppgaver	Målgruppe	Formidling
<p><b>Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring (NAFO)</b></p> <p>Høgskolen i Oslo<sup>9</sup></p>	<p>Senteret skal være et nasjonalt kompetansesenter for implementering av det flerkulturelle perspektivet i opplæring og utdanning (barnehage, grunnskole, videregående opplæring, voksenopplæring og høyere utdanning). Senteret skal styrke kompetansen i opplæring av minoritetsspråklige barn, elever/deltakere og studenter på alle nivåer og bidra til å utvikle inkluderende flerkulturelle læringsfellesskap. Senteret skal ha et helhetlig livsløpsperspektiv i sitt arbeid og skal bidra til at kompetanseutviklingstiltak fra barnehage til høyere utdanning sees i sammenheng.</p> <p>Senteret skal bistå virksomhetsenheter på alle nivåer i å utvikle gode modeller for opplæringen som ivaretar de minoritetsspråkliges behov for tilrettelegging og både de minoritets- og majoritetsspråkliges muligheter til å delta i det flerkulturelle fellesskapet. Senteret skal også bidra til evaluering, dokumentasjon og spredning av gode eksempler.</p> <p>Senteret skal medvirke til å gjennomføre strategiplanen <i>Likeverdige utdanning i praksis!</i> og har et hovedansvar for enkelte av tiltakene i strategien.</p> <p>Gjennom samarbeid med høyskoler og universiteter skal senteret bidra til etterutdanning og veiledning av administrativt tilsatte på lokalt og regionalt nivå, samt barnehager, skoler og voksenopplæringsinstitusjoner/sentra og nettverksbygging mellom disse.</p> <p>Senterets målgrupper er eiere av skoler/voksenopplæringsentra og barnehager, skole- og barnehageledere og lærere, samt fagpersoner på høyskole og universiteter. Aktuelle samarbeidspartnere er</p>	<p>NAFOs kjernevirksomhet er kompetanseutvikling i forhold til arbeid i flerkulturelle grupper på alle nivåer. Virksomheten skjer i nært samarbeid med sentrale ledd i forvaltningen med ansvar for kompetanseutvikling, og med tilbydere av etterutdanning. NAFO har følgende virkemidler<sup>10</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Etterutdanning</li> <li>∞ Nettverksbygging</li> <li>∞ Rådgivning og veiledning</li> <li>∞ Dokumentasjon og informasjon</li> </ul> <p>NAFO har mål om å skape lokal/regional bærekraftig kompetanseutvikling. Denne bærekraften oppnås ved hjelp av følgende strategier:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Top-down strategi: de samarbeider med fylkesmenn, høyskoler og universiteter, kommuner og fokusvirksomheter i kartlegging og planleggingsarbeid.</li> <li>∞ Bottom-up strategi: det satses mot å inkludere en lokal fokusvirksomhet eller – område, som blir knyttet direkte opp mot de strategiske leddene i forvaltningen samt</li> </ul>	<p>Lærere og elever på alle nivåer er primær-målgruppen, men NAFO går ofte igjennom UH sektoren for å nå lærerne, og dermed elevene.</p>	<p>NAFOs formidlingsvirksomhet ligger også innenfor deres virkemidler:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Etterutdanning</li> <li>∞ Nettverksbygging</li> <li>∞ Rådgivning og veiledning</li> <li>∞ Dokumentasjon og informasjon</li> </ul> <p>Disse fire virkemidlene preger aktiviteten i de ulike fylker, der flere fokusvirksomheter (barnehager og skoler) er involvert. De involverte fokusvirksomhetene blir tilbudt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Kurs</li> <li>∞ De blir oppfordret til å danne nettverk der de kan spre tilegnet kunnskap videre.</li> </ul> <p>I avtalen mellom NAFO og fokusvirksomhetene</p>

	<p>Utdanningsdirektoratet, VOX, høyskoler og universiteter, kompetanseenheter i fylker og kommuner, fylkesmennene, FUG, UDI, KIM og aktuelle innvandrersorganisasjoner.</p> <p><b>Presisering av mandatet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Senteret skal, i samarbeid med Utdanningsdirektoratet og VOX, bidra til informasjons- og erfaringsspredning og resultater fra forsøks-, forsknings- og utviklingsarbeid. Dette arbeidet kan gjennomføres ved kurs, konferanse, besøksordninger på fokusvirksomheter og nettverksetableringer.</li> <li>∞ Senteret skal bidra til kompetanseutvikling og etablering av gode regionale samarbeidsstrukturer mellom kompetansetilbydere og kompetansesøkere på alle nivåer og i forvaltningen på lokalt og regionalt nivå. På den måten vil kompetanseutviklingen innenfor det flerkulturelle området forankres regionalt og kunne bli bærekraftig.</li> <li>∞ Senteret skal bidra til å skape god progresjon og sammenheng i hele utdanningsløpet for minoritetsstudenter.</li> <li>∞ Senteret skal også ha fokus på tilbud til og oppfølging av minoritetspråklige studenter i høyere utdanning.</li> <li>∞ Senteret skal, i samarbeid med relevante fagmiljøer, lede og koordinere arbeid med å utvikle metoder og innhold i opplæringen i flerkulturelle grupper. Senteret skal bidra til at gode eksempler blir dokumentert og erfaringer blir spredt.</li> <li>∞ Senteret skal utvikle kontakter og samarbeid med nasjonale, nordiske og internasjonale nettverk, organisasjoner og miljøer som arbeider med forsøks-, forsknings- og utviklingsarbeid innenfor det flerkulturelle feltet og bistå Utdanningsdirektoratet i å bygge opp oversikt over relevante prosjekter/erfaringer- og relevant materiell.</li> <li>∞ Senteret skal bistå i arbeidet med å utvikle etter- og videreutdanningstiltak for lærere. Senteret skal informere om hvor slike tilbud finnes, og i samarbeid med universiteter og høyskoler koordinere planlagte tilbud. Senteret skal ikke selv drive videreutdanningstilbud, men kan gjennomføre</li> </ul>	<p>høgskole og universitet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ NAFO hjulet: for at utviklingen skal være bærekraftig, må alle involverte parter selv ta ansvar for kompetansehevingen og NAFOs rolle i samarbeidet skal være som initiativ, koordinator og katalysator. Og når NAFO senere trekker seg ut som aktiv pådriver, skal et velfungerende bærekraftig nettverk for kompetanseutvikling være i selvstendig drift.</li> </ul> <p>Figur 1: NAFO hjulet og de involverte aktører:</p> <p>Fylkesmannens utdanningsavdeling (FU), høgskole og universitet (UH), kommune og fylkeskommune (K), fokusvirksomhet (FV), og NAFO.</p>  <p>Endringer må nå gjøres knyttet til at fylkesmannen i dag kun har tilsynsansvar. NAFO arbeider for å utvikle et bærekraftig hjul uten FU.</p>	<p>ligger en forpliktelse til å spre kunnskap videre.</p> <p>NAFO driver <b>ikke forskning per se</b>, men formidling av forskningsbasert kunnskap gjennom kurs og forelesninger for lærere. Kunnskap basert på andres forskning eller egne utviklingsprosjekter spres ellers gjennom konferanser, seminarer og workshops. Eksempler på formidling<sup>11</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Hjulmøte 9. mai 2007 i fylkeshuset i Aust-Agder der tre fokusvirksomheter utvekslet erfaringer.</li> <li>∞ Samarbeid med Utdanningsdirektoratet, VOX, fylkesmannen i Sør-Trøndelag, høgskolen i Trondheim og fokusvirksomheter ble strategiplankonferansen Likeverdige</li> </ul>
--	--	---	---

	<p>etterutdanningsoppdrag etter behov og kapasitet.</p> <p>∞ Senteret skal identifisere områder der det er behov for forskningsbasert kunnskap. Senterets tilsatte kan drive utviklingsarbeid og evaluering. Utvikling av ulike former for kartleggingsmateriell i forbindelse med lese- og skriveopplæringen og utprøving av slike er eksempler på dette.</p>			<p>opplæring i praksis – myndiggjøring og mestring, arrangert 30. og 31. mai 2007. Konferansen hadde 230 deltakere fra alle nivåer i utdanningssystemet og fra alle fylker.</p> <p>NAFOs strategidokument klargjør hvordan NAFO skal nå sin målgruppe. NAFO har ellers ingen formidlingsstrategi. NAFO arbeider med å utvikle nettsiden som formidlingskanal.</p>
--	--	--	--	---

Nasjonalt senter	MANDAT	MANDATFORSTÅELSE		
		Kjerneoppgaver	Målgruppe	Formidling
<p><b>Nasjonalt senter for fremmedspråk i opplæringen</b></p> <p>Høgskolen i Østfold<sup>12</sup></p>	<p>Senteret skal være et nasjonalt senter for fremmedspråk i grunnopplæringen og arbeide for at fremmedspråkopplæringen får høy kvalitet, blir tilpasset alle elever og gis et praktisk og variert innhold. Senteret skal arbeide for at flere elever så tidlig som mulig får et bredt tilbud om fremmedspråkopplæring av høy kvalitet. Senteret skal bidra til at Norge blir et land med høy kompetanse i mange fremmedspråk, både europeiske og ikke-europeiske.</p> <p>Språksenterets målgrupper er elever, lærere som underviser i fremmedspråk i grunnopplæringen og lærerutdanningen, studenter, forskere og læremiddelutviklere. For å bygge opp et positivt syn på fremmedspråk i samfunnet generelt, vil også foreldre, media og allmennheten være viktige målgrupper for senterets virksomhet.</p> <p>Senteret skal samarbeide med relevante fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt.</p> <p><b>Presisering av mandatet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Senterets hovedoppgave er å styrke kompetansen i fremmedspråk hos lærere og elever. Det faglige arbeidet skal være basert på forsknings-, forsøks- og utviklingsprosjekter i nær kontakt med studenter og lærere.</li> <li>∞ Senteret skal legge vekt på å utvikle arbeidsmetoder, innhold og eksempler på undervisningsmaterieell som bidrar til å utvikle fremmedspråkkompetanse og motivasjon for arbeid med fremmedspråk hos alle relevante målgrupper. Det skal særlig legges vekt på å bidra til at opplæringen i 2. fremmedspråk legges til rette for</li> </ul>	<p>Nasjonalt senter for fremmedspråk i opplæringen har definert sin kjerneoppgave som å samle inn, systematisere og spre kunnskap og informasjon. Senteret skal fungere som et nasjonalt ressurscenter, som lærere og elever kan henvende seg til. Senteret ser på sin hovedoppgave å samle inn relevant informasjon, og spre denne videre til relevante mottakere innen fagområdet.</p> <p>Aktivitetene i 2007 var i stor grad knyttet til oppfølging av mandatet og strategiplanen <i>Språk åpner dører</i><sup>13</sup>.</p> <p>Det innebar blant annet å undersøke tall fra prøvevalgene ved videregående skoler, utvikle brosjyren <i>Språk åpner dører – Valg av fremmedspråk på ungdomstrinnet</i>, dokumentere verdien av fremmedspråk i arbeids-, kultur- og næringsliv, og å støtte utvalgte forskningsprosjekter</p>	<p>Elever og lærere. Senteret har mål om å øke kompetansen hos lærere for å nå elever. I tillegg jobbes det mot media, UH sektoren, og foretatte, men det endelige målet er altså elever.</p>	<p>Formidling er en vesentlig del av senterets virksomhet. Senteret driver <b>ikke forskning</b> selv, men sprer forskningsbasert kunnskap gjennom nyhetsbrev, tidsskrifter som <i>Fokus på språk</i>, nettsider og enkeltbrosjyrer.</p> <p>Nasjonalt senter for fremmedspråk i opplæringen arrangerer og deltar på konferanser innen fremmedspråkfagene der de dokumenterer og sprer relevant kunnskap.</p> <p>Eksempler på formidling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Oktober 2007 arrangerte senteret en nasjonal konferanse med tittelen <i>Kunnskapsløftet i praksis</i>.</li> </ul>

	<p>alle, og at opplæringen får en praktisk tilnærming.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Senteret skal bistå høyskoler og universitet i forbindelse med lærerutdanning og etter- og videreutdanningstiltak.</li> <li>∞ Senteret skal systematisere og informere om gode eksempler. Senteret skal videre bidra til informasjons- og erfaringsspredning av nasjonalt og internasjonalt forsknings-, forsøks- og utviklingsarbeid innenfor fremmedspråkopplæring. Det skal legges særlig vekt på etablering av et eget nettsted for informasjonsspredning. Andre aktuelle tiltak er kurs, seminarer, besøk ved senteret og materiellutvikling.</li> <li>∞ Senteret skal bidra til å bygge opp positive holdninger til det å lære fremmedspråk, og skape forståelse i samfunnet for at Norge, som et lite land, trenger både dybde og bredde i den nasjonale fremmedspråkskompetansen.</li> <li>∞ Senteret skal bistå Utdannings- og forskningsdepartementet og Utdanningsdirektoratet med råd når det gjelder læreplanutvikling, elevvurdering og kompetanseutvikling i fremmedspråk. Senteret skal bidra til å skape god progresjon og sammenheng i fremmedspråkfagene gjennom hele utdanningsløpet, og bistå skoleeiere på kommunalt og fylkeskommunalt nivå i forbindelse med formidling og kompetanseutvikling.</li> <li>∞ Senteret skal etablere og utvikle kontakter og samarbeid med aktuelle nasjonale, nordiske og internasjonale nettverk, organisasjoner og miljøer.</li> <li>∞ Senteret skal fremme likestillingsperspektivet i fremmedspråkopplæringen når det gjelder gutter og jenter, sosioøkonomiske ulikheter og flerkulturelle miljøer.</li> </ul>			<p>Deltakere fra hele landet fikk komme under samme betingelser.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Informasjon om nye relevante publiseringer legges ut under Forskning og utvikling på nettsidene.</li> <li>∞ Senteret hadde redaksjonelt ansvar for tredje nummer av <i>Språk og språkundervisning</i> i 2008.</li> </ul> <p>Senteret har ikke en formidlingsstrategi.</p> <p>Senteret bruker nettsiden fremmedspraksenter.et.no til å informere om aktiviteter og nyheter. Her tilbyr de også læringsressurser og informerer om etterutdanning.</p>
--	---	--	--	---



Nasjonalt senter	MANDAT	MANDATFORSTÅELSE		
		Kjerneoppgaver	Målgruppe	Formidling
<p><b>Nasjonalt senter for kunst og kultur i opplæringa</b> Høgskolen i Bodø<sup>14</sup></p>	<p>Senteret skal vere eit nasjonalt ressurscenter for kunst og kultur i opplæringa og femner om barnehage, grunnskule, kulturskule og vidaregåande opplæring, førskulelærarar, lærarar som underviser i kunst og kultur i grunnopplæringa og lærerutdanninga, skuleleiarar, studentar, forskarar og læremiddelutviklarar.</p> <p>Det er svært viktig at arbeid med, og formidling av kunst og kultur til barn og unge er godt forankra i utdanningssektoren (medrekna barnehagar) og kultursektoren.</p> <p>Senteret skal samarbeide med relevante fagmiljø nasjonal og internasjonalt.</p> <p><b>Presisering på mandatet</b> Senteret er å bidra til kunstopplevingar og styrkje kompetansen om kunst og kultur hos barn i barnehage, elevar, lærarar og skuleleiarar. Det faglege arbeidet skal vere basert på forskings-, forsøks- og utviklingsprosjekt i nær kontakt med studentar og lærarar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Senteret skal bidra til samordning av ulike kompetansar og strategiar i spenningsfeltet skule – kunst – kulturliv. Sameleis skal senteret syte for at ulike bidragsytarar utvekslar erfaring og lyfte fram synergieffektar som oppstår ved erfaringsutveksling og samordning.</li> <li>∞ Senteret skal hjelpe høgskular og universitet i samband med lærar-, kunst-, kulturutdanning, og etter- og vidareutdanningstiltak.</li> <li>∞ Senteret skal systematisere og informere om gode døme på formidling og oppleving av kunst og kultur for barn og unge. Senteret skal dessutan informere</li> </ul>	<p>Nasjonalt senter for kunst og kultur i opplæringa er fortsatt i en oppstarts- eller utviklingsfase, og arbeider med å etablere seg som nasjonalt senter. Med dette arbeides det med synliggjøring og opprettelse av en utvidet kontaktflate. Senteret jobber på grunnlag av mandatet og strategidokumentet <i>Skapende Læring 2007-2010</i>. Senteret har også utarbeidet en handlingsplan for utviklingsårene 2008-2009. Grunnleggende prioriteringer for 2008 var knyttet til følgende områder<sup>15</sup>: bemanning, etablering av Barnehagejuryen, etablering av kulturpilotene, Ressursbasen og initiering av senterets årlige aktiviteter. I tillegg var det et mål for senteret å utvikle aktiviteter som bidro til å synliggjøre senteret blant målgruppene.</p> <p>Kunst og kultursenteret ønsker å være en katalysator for endring og bedring av hvordan kunst og kultur brukes og undervises i opplæringa.</p>	<p>Senteret jobber mot lærere og elever i skolen, samt mot ansatte og barn i barnehagen. Mål om å styrke de estetiske fags posisjon i opplæringa, og retter seg derfor også mot ledelsen i skolen og barnehagen.</p>	<p>Senteret driver <b>ikke forskning</b>.</p> <p>Når det gjelder kommunikasjon og formidling konsentrerer senteret seg om markedsføring og synliggjøring av senteret og dets aktiviteter gjennom deltagelse på konferanser og annonsering av aktiviteter. Etablering av Ressursbasen er også høyt prioritert, og dette skal bli en interaktiv nettressurs der gode eksempler kan spres videre.</p> <p>Barnehageprisen<sup>16</sup> var en suksess i 2008, med stor interesse i fagfeltet. Tanken bak prisen er å verdsette dem som jobber godt med kunst og kultur i barnehagen, og dermed inspirere</p>

	<p>om erfaringar frå nasjonalt og internasjonalt forskings-, forsøks- og utviklingsarbeid innanfor kunst og kultur. Det skal leggjast til rette for informasjonsspreiing, også elektronisk. Andre aktuelle tiltak er kurs, seminar, besøk ved senteret og materiellutvikling.</p> <p>∞ Senteret skal gje Kunnskapsdepartementet og Utdanningsdirektoratet råd når det gjeld læreplanutvikling og kompetanseutvikling i kunst og kultur. Senteret skal bidra til å skape god progresjon og samanheng i kunst- og kulturfaga på alle nivå i utdanninga, og hjelpe skuleeigarar på kommunalt og fylkeskommunalt nivå i samband med formidling og kompetanseutvikling.</p> <p>∞ Senteret skal etablere og utvikle kontaktar og samarbeid med aktuelle nasjonalt, nordiske og internasjonale nettverk, organisasjonar og miljø. Nasjonalt gjeld det spesielt nettverk for estetikk og estetiske fag, kulturskulen, friviljuge organisasjonar og stiftingar, kunst- og kulturinstitusjonar, den kulturelle skulesekken.</p>			<p>andre til å følge deres gode eksempel.</p> <p>Senteret bestiller også rapporter og evalueringer for å dokumentere og få kunnskap om hvordan det jobbes med kunst og kultur i opplæringen.</p> <p>Et siste virkemiddel som kan fremheves i denne sammenheng er senterets etablering av kulturpiloter, som er frivillige kontaktpersoner som skal flettes sammen i et nettverk av ressurspersoner. Disse pilotene skal bidra til å samle og formidle kunnskap.</p>
--	---	--	--	---

Nasjonalt senter	MANDAT	MANDATFORSTÅELSE		
		Kjerneoppgaver	Målgruppe	Formidling
<p><b>Nasjonalt senter for leseopplæring og leseforskning</b></p> <p>Universitetet i Stavanger<sup>17</sup></p>	<p>Senteret skal være et nasjonalt ressurscenter for lesing og leseopplæring i barnehage, grunnskole, videregående opplæring, voksenopplæring og høyere utdanning. Senteret skal ha som hovedoppgave å lede og koordinere utvikling av arbeidsmåter og læringsstrategier i leseopplæringen i barnehage, grunnskole, videregående opplæring, voksenopplæring og lærerutdanning i Norge.</p> <p>Målgrupper for senterets arbeid er primært lærere og lærerstudenter, lærerutdannere og forskere, skolebibliotekarer, bibliotekarer, kulturarbeidere, læremiddelutviklere og andre som formidler kunnskap om og interesse for lesing. Senteret vil også ha en viktig oppgave med formidling av kunnskap om lesing og lesestoff til foreldre og til allmennheten.</p> <p>Senterets virksomhet skal være basert på forsknings-, forsøks- og utviklingsarbeid. Senteret skal søke kontakt og samarbeid med fagmiljøer på nasjonalt, nordisk og internasjonalt plan.</p> <p><b>Presisering av mandatet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Den faglige virksomheten skal være basert på forskning, forsøks- og utviklingsarbeid. Det er naturlig at denne skjer i nær kontakt med studenter og lærere. Konkrete anbefalinger fra senteret bør være basert på kunnskap etablert gjennom utprøving i praksisfeltet.</li> <li>∞ Senteret skal legge vekt på å utvikle metoder og arbeidsmåter som bidrar til både å forebygge lese- og skrivevansker og forbedre leseopplæringen. Gode erfaringer skal systematiseres, prøves ut og spres gjennom kurs, seminarer, skriftlig materiale og via</li> </ul>	<p>Lesesenterets oppgaver går inn i ulike sammenhenger ut i fra styring, organisering og ressurstildeling. I årsrapporten fremgår det at senteret skal tjene følgende 3 "herrer"<sup>18</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Utdanningsdirektoratet/Statped som spesialpedagogisk kompetansesenter</li> <li>∞ Utdanningsdirektoratet som nasjonalt senter</li> <li>∞ Universitetet i Stavanger som fagmiljø innenfor Det humanistiske fakultet.</li> </ul> <p>Det er flytende overganger mellom de ulike "domener", og senterets virksomhet faller som helhet innenfor følgende kategorier:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Forskning og utvikling: dette er et viktig område for senteret. I 2007 var det i gang 46 ulike FoU prosjekter, og eksempler er forskning på normale barns lese- og skrivevansker, og kartlegging av leseferdigheter.</li> <li>∞ Diagnostisering og rådgivning: senteret diagnostiserer og gir råd i enkelte kompliserte saker vedrørende lesevansker.</li> <li>∞ Etterutdanning/kompetanseheving: Gjennom kurs og</li> </ul>	<p>De ansatte jobber primært rettet mot lærere og elever i skolen, i tillegg til lærerutdannere.</p> <p>I formidlingsstrategien fremgår det dog at senteret har et bredere spekter av målgrupper<sup>19</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Forskere og vitenskapelig ansatte innenfor fagfeltet, elever og andre i skole og barnehage og ansatte ved bibliotek</li> <li>∞ Den allmenne</li> </ul>	<p>Lesesenteret prioriterer <b>egen forskning</b> svært høyt, og har mål om å være et ledende forskningsmiljø innen lesing og leseopplæring.</p> <p>Lesesenteret har tre typer formidling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Forskerrettet</li> <li>∞ Brukerrettet</li> <li>∞ Populærvitenskapelig</li> </ul> <p>De ulike kanalene som lesesenteret benytter seg av for å nå sine målgrupper er følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Tidsskrifter</li> <li>∞ Fagbøker</li> <li>∞ Konferanser</li> <li>∞ Forelesninger og undervisning</li> <li>∞ Kurs</li> <li>∞ Brosjyrer og materiell</li> <li>∞ Nettsidene lesesenteret.uis.no og uis.no</li> <li>∞ Video og dvd</li> <li>∞ Media</li> </ul>

	<p>Internett. Senteret skal etablere et nettverk av veiledere i ulike deler av landet som kan bidra i dette formidlingsarbeidet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Senteret skal arbeide for å styrke leseferdighet og læringsstrategier hos barn, unge og voksne.</li> <li>∞ Senteret skal bidra til å fremme leselyst og leseglede. Dette bør skje i nært samarbeid med bibliotek, skolebibliotek, Den kulturelle skolesekken og relevante organisasjoner.</li> <li>∞ Senteret skal utvikle kontakter og samarbeid med nettverk, organisasjoner og miljø som arbeider med forskning, utviklingsarbeid og formidling både på nasjonalt, nordisk og internasjonalt plan. Senteret skal samarbeide med andre nasjonale sentre.</li> <li>∞ Senteret skal bistå departementet og Utdanningsdirektoratet med råd og tjenester når det gjelder opplæring, kvalitetsutvikling, vurdering og læreplanutvikling i forhold til lesing og leseopplæring. Senteret skal bistå skoleeiere på kommunalt og fylkeskommunalt plan i forhold til formidling og kompetanseutvikling. Senteret skal også bistå høyskoler og universitet i forhold til lærerutdanning om lesing og leseopplæring.</li> </ul>	<p>samarbeid med nasjonale og internasjonale fagmiljøer forsøker senteret å nå frem til sentrale målgrupper i barnehage, skole, PP-tjenesten og ansatte i høyere utdanning</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Undervisning ved Universitetet i Stavanger: Lesesenteret samarbeider med Institutt for allmennlærerutdanning og spesialpedagogikk samt med Senter for atferdsforskning om undervisning. Lesesenteret har særlig bidratt på undervisning på høyere nivå, altså av masterstudenter og doktorgradsstudenter.</li> <li>∞ Forskerutdanning: I 2007 ble det arbeidet med 9 doktorgrader ved lesesenteret, og i løpet av året fikk en av de ansatte sin Doktor philos mens en annen fikk sin PhD.</li> </ul>	<p>befolkning</p>	<p>Senteret tilbyr læringsressurser på <a href="http://lesesenteret.uis.no">lesesenteret.uis.no</a></p> <p>Lesesenteret har en definert formidlingsstrategi.</p>
--	--	---	-------------------	--

Nasjonalt senter	MANDAT	MANDATFORSTÅELSE		
		Kjerneoppgaver	Målgruppe	Formidling
<p><b>Nasjonalt senter for matematikk i opplæringen</b></p> <p>NTNU, Trondheim<sup>20</sup></p>	<p>Senteret skal ha som hovedoppgave å lede og å koordinere utvikling av nye og bedre arbeidsmåter og læringsstrategier i matematikkopplæringen i barnehage, grunnskole, videregående skole, voksenopplæring og lærerutdanning i Norge.</p> <p>Senterets målgruppe er først og fremst lærere som underviser i matematikk i skole og lærerutdanning, samt lærerstuderende ved høyskoler og universiteter, og læremiddelutviklere. For å bygge opp et positivt syn på matematikk i samfunnet generelt, vil også foreldre, media og allmennheten være viktige målgrupper for senterets virksomhet.</p> <p><b>Presisering av mandatet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Senteret skal være et nasjonalt ressurscenter for matematikdidaktisk kompetanse. Det skal foregå forsknings- og utviklingsarbeid knyttet til senterets virksomhet. Forskningen og utviklingsarbeidet som foregår ved senteret, skal være skolebasert. Anbefalinger og tiltak fra senteret skal baseres på kunnskap etablert gjennom utprøving i praksisfeltet.</li> <li>∞ Senteret skal legge vekt på å utvikle arbeidsmetoder og eksempler på undervisningsmaterieell som bidrar til å gjøre matematikkopplæringen variert, spennende og levende for elever og studenter på et godt faglig nivå. Arbeid med grunnleggende begrepsforståelse, ferdigheter og evne til å møte ukjente problemstillinger med et utvalg av matematisk "verktøy" skal forenes med å velge innfallsvinkler og temaer som virker motiverende på de som skal lære. Kunnskap om læremidler i matematikk og matematikdidaktikk og utvikling av</li> </ul>	<p>Nasjonalt senter for matematikk i opplæringen er et ressursmiljø der ansatte er prosjektledere for kompetansehevingsprosjekter over hele landet. Senteret ser som sin hovedoppgave å drive kompetanseheving og etterutdanning for lærere, samt å prøve ut og utvikle nye arbeidsmetoder innen matematikk opplæring. I tillegg retter de tiltak mot foresatte (eks gjennom tiltaket familiematematikk) og den generelle allmennheten, som skal støtte opp under det de gjør i skolen. Senteret utvikler også kartleggingsverktøy av matematikkferdigheter og sprer disse til landets skoler. Kompetansehevingsprosjektene er langsiktige (går over ett til fem år), med en prosjektansvarlig ved senteret og lokale prosjektledere ved skolene. Prosjektene innebærer flere av følgende tiltak<sup>24</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Veiledning i utarbeidelse av prosjektplan</li> <li>∞ Fag- og fagdidaktiske kurs for matematikklærere</li> <li>∞ Nettverksbygging på tvers av skoler og skoleslag</li> <li>∞ Kurs for skoleledere</li> <li>∞ Kurs for foresatte</li> </ul>	<p>Lærere over hele spekteret, fra første trinn i grunnskolen til siste i videregående.</p>	<p>Senteret driver <b>lite forskning</b> grunnet mangel på midler, men har hatt gjesteforskere og stipendiater knyttet til seg. Kunnskap formidles direkte til lærere og skoleledere i sammenheng med kompetansehevingsprosjektene gjennom kurs, veiledning, demonstrasjonsundervisning osv.</p> <p>Senteret kurser også ressurspersoner, som er gode matematikk lærere på ulike trinn (fra grunnskole til videregående) som kan spre sin kunnskap videre. Ressurspersonene frikjøpes til å holde kurs på vegne av senteret, noen i fast 10-20% stilling og andre etter behov.</p> <p>Informasjon fra</p>

	<p>gode undervisningsopplegg skal utvikles, utprøves og spres.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Senteret skal bidra til at progresjonen i undervisningen, herunder overgangene mellom de ulike trinnene i utdanningssystemet, blir god i et matematikkfaglig perspektiv. Dette gjelder overgangene barnehage; skole, mellomtrinn; ungdomstrinn, ungdomstrinn; videregående opplæring og videregående opplæring; universi-</li> <li>∞ <del>Senteret skal</del> fremme likestillingsperspektivet i matematikkopplæringen når det gjelder jenter og gutter, sosioøkonomiske ulikheter og flerkulturelle miljøer. Arbeidet med likestilling i matematikkopplæringen skal bygge på tidligere forskning på området, men det skal også søkes ny kunnskap om temaet gjennom forsknings- og utviklingsarbeid ved senteret.</li> <li>∞ Læreplaner og vurderingsformer skal til enhver tid vurderes i forhold til behovene i utdanning og arbeidsliv. Senteret skal bistå departementet og Utdanningsdirektoratet med råd når det gjelder opplæring, elevvurdering og læreplanutvikling i matematikkfaget.</li> <li>∞ Senteret skal bidra til informasjon og erfaringsspredning når det gjelder resultater av utvikling av nye arbeidsmåter i faget, elevvurdering og læreplanmodeller. Det vurderes om senteret skal gi ut et tidsskrift/nyhetsbrev på papir- og/eller i nettutgave.</li> <li>∞ <del>Senteret skal</del> utvikle kontakter og samarbeid med internasjonale nettverk, organisasjoner og miljøer som arbeider med matematikkdiraktisk forskning og utviklingsarbeid, spesielt på det nordiske plan. Det er avgjørende med et velfungerende samarbeid med alle didaktikkmiljøene i Norge. Fagkonferanser for lærere og lærerutdannere vil være et aktuelt tiltak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Demonstrasjonsundervisning etterfulgt av faglig diskusjon</li> <li>∞ Observasjon av undervisning</li> <li>∞ Utprøving av nye arbeidsmåter</li> <li>∞ Veiledning i gjennomføring av matematikk undervisning</li> </ul>	<p>prosjekter eller forskning legges ut på hjemmesiden matematikksenteret.no, eller spres på konferanser og seminarer.</p> <p>Novemberkonferansen 2008 med temaet "Tall og tallforståelse – fra telleremser til algebra" mønstret 370 deltagere.</p> <p>Matematikksenteret bruker nettsiden matematikksenteret.no til å informere, bla om undervisningsmaterie ll og metode, og kurs og veiledning.</p> <p>Senteret har ikke en formidlingsstrategi.</p>
--	---	--	--

Nasjonalt senter	MANDAT	MANDATFORSTÅELSE		
		Kjerneoppgaver	Målgruppe	Formidling
<p><b>Nasjonalt senter for naturfag i opplæringa</b></p> <p>Universitetet i Oslo<sup>22</sup></p>	<p>Senteret skal være et nasjonalt ressurscenter for naturfagene i opplæringen (barnehage, grunnskole, videregående skole, voksenopplæring og lærerutdanning). Hovedoppgaven er å styrke kompetansen i og motivasjon for naturfag hos elever og lærere. Det skal gjøres ved å utvikle og forbedre innhold og metode gjennom forsknings-, forsøks- og utviklingsprosjekter. Videre skal senteret bidra til tiltak for å øke rekrutteringen til naturfagene. Senteret skal i sitt arbeid søke kontakt med naturfagdidaktiske miljøer på det nasjonale, nordiske og internasjonale plan.</p> <p>Naturfagscenterets målgrupper er lærere som underviser i naturfagene i grunnopplæringen og i lærerutdanning, studenter, forskere og læremiddelutviklere innen aktuelle fagfelt.</p> <p>Aktuelle samarbeidspartnere vil være miljøer ved universiteter og høyskoler, museer, skoleverket og næringsliv.</p> <p><b>Presisering av mandatet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Senteret skal i samarbeid med andre relevante fagmiljøer lede og koordinere arbeidet med å utvikle arbeidsmetoder, innhold og eksempler på undervisningsmaterieell som bidrar til å gjøre naturfagopplæringen variert, spennende og levende for elever og studenter. Blant annet skal senteret bidra til utvikling og utprøving av IKT-baserte læremidler og organisering av nettbaserte læringsmiljøer i naturfagene.</li> <li>∞ Senteret skal bidra til informasjons- og erfaringsspredning av resultater fra forsknings-, forsøks- og utviklingsarbeid innenfor de områdene</li> </ul>	<p>Nasjonalt senter for naturfag i opplæringa har mål om å øke kompetanse innen naturfagsopplæring gjennom forskning og utvikling, kurs og foredrag, konferanser, nettverksutvikling, og spredning av kunnskap ved hjelp av tidsskrifter og nettsider.</p> <p>Eksempler på aktiviteter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Energinettverket som er et nettverk av videregående skoler og ungdomsskoler, og som er et samarbeid mellom Utdanningsdirektoratet, NILU, Statskraft, UMB og Naturfagscenteret</li> <li>∞ Vilje-con-valg som er et forskningsprosjekt med fokus på ungdoms valg og bortvalg av realfag, og dette er et samarbeid med UiO, NITO, NHO, KD og Det nasjonale fakultetsmøte for realfag</li> <li>∞ Samarbeid med Gjøvik vitensenter og matematikk-senteret om kursing av ressurspersoner, lærere i matematikk og naturfag som kan spre engasjement og kunnskap</li> </ul>	<p>Målgruppen spenner fra førskolelærere til lærerutdannere på universitet og høyskole, med elever som det endelige målet.</p>	<p>Senteret driver <b>egen forskning</b> som for eksempel prosjektet vilje-con-valg. Denne forskningen danner grunnlaget for den kunnskapen som senteret ønsker å spre til fagmiljøet.</p> <p>Formidling utgjør en vesentlig del av deres aktiviteter.</p> <p>Eksempler på formidlingsaktiviteter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Naturfagkonferansen som mønstret 480 deltakere i 2007</li> <li>∞ Realfagskonferansen på Hell i Trøndelag</li> <li>∞ Foredrag og kurs for lærere ved ulike arrangementer</li> <li>∞ Tidsskriftet <i>Naturfag</i> rettet mot lærere</li> <li>∞ Tidsskriftet <i>NorDiNa</i> rettet mot lærere, forskere og studenter på</li> </ul>

	<p>som naturfagsenteret skal ivareta. Dette arbeidet kan gjennomføres ved kurs, seminarer, besøk ved senteret, materiellutvikling, skriftlig materiale og nettbaserte løsninger.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Senteret skal bistå i arbeidet med å utvikle etter- og videreutdanningstiltak for naturfaglærere og lærerutdannere i naturfagene.</li> <li>∞ Senteret skal bidra til å bygge opp positive holdninger og et reflektert syn på naturfagene i samfunnet.</li> <li>∞ Senteret skal bistå departementet og Utdanningsdirektoratet med råd når det gjelder læreplanutvikling og elevvurdering i naturfagene. Spesielt skal senteret bidra til å skape god progresjon og sammenheng i hele utdanningsløpet mht naturfagopplæringen.</li> <li>∞ Senteret skal utvikle kontakter og samarbeid med nasjonale, nordiske og internasjonale nettverk, organisasjoner og miljøer som arbeider med naturfagdidaktisk forsknings- og utviklingsarbeid og bygge opp en oversikt over relevante prosjekter/erfaringer/materiale.</li> <li>∞ Senteret skal samarbeide med de andre nasjonale sentrene og aktuelle råd slik at arbeidet med satsingen på realfagene blir koordinert på en god og funksjonell måte. Senteret skal bidra til å fremme likestilling i naturfagopplæringen når det gjelder jenter og gutter, sosioøkonomiske ulikheter og flerkulturelle miljøer.</li> </ul>			<p>høyere nivå</p> <p>Naturfagsenteret legger også mye ressurser i web, og har ansvaret for følgende nettsider:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Hjemmesiden naturfagsenteret.no</li> <li>∞ naturfag.no som er ressursider for lærere</li> <li>∞ viten.no som er tilbyr undervisningsprogrammer primært tilpasset ungdomstrinnet og videregående skole.</li> <li>∞ miljolaere.no</li> <li>∞ natursekken.no</li> </ul> <p>Naturfagsenteret har ikke en formidlingsstrategi.</p>
--	--	--	--	--



Nasjonalt senter	MANDAT	MANDATFORSTÅELSE		
		Kjerneoppgaver	Målgruppe	Formidling
<p><b>Nasjonalt senter for nynorsk i opplæringa</b></p> <p>Høgskolen i Volda<sup>24</sup></p>	<p>Senteret skal vere eit nasjonalt ressurscenter for nynorsk i grunnopplæringa. Senteret skal ha som hovudoppgåve å leie og koordinere arbeidet med nynorsk i opplæringa, arbeidsmåter og vurderingsformar. Vidare skal senteret medverke til kompetanseutvikling og tilby støtte og rettleiing i arbeidet med motivasjon for og læring av nynorsk.</p> <p>Målgrupper for senteret sitt arbeid er primært lærarar, lærarstudentar, skuleleiarar, lærarutdannarar, forskarar og læremiddelutviklarar. Senteret vil også ha ei viktig oppgåve med å formidle kunnskap om nynorsk i opplæringa til foreldre og til ålmenta.</p> <p>Senteret si verksemd skal vere basert på forskings-, forsøks- og utviklingsarbeid. Senteret skal søkje kontakt og samarbeid med relevante fagmiljø.</p> <p><b>Presisering av mandatet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Den faglege verksemda skal vere basert på forskning, forsøks- og utviklingsarbeid. Det er naturleg at dette skjer i nær kontakt med studentar og lærarar. Konkrete tilrådingar frå senteret bør vere basert på kunnskap etablert gjennom utprøving i praksisfeltet.</li> <li>∞ Senteret skal leggje vekt på å utvikle metodar og arbeidsmåter som bidrar både til å utvikle språkkompetanse og motivere for arbeid med nynorsk. Gode erfaringar skal systematiserast, prøvast ut og spreia gjennom kurs, seminar, skriftleg materiale og via Internett.</li> <li>∞ Senteret skal utvikle kontaktar og samarbeid med nettverk, organisasjonar og miljø som arbeider med forskning, utviklingsarbeid og formidling når det gjeld</li> </ul>	<p>Nasjonalt senter jobber for å styrke nynorsk opplæringa ved å heve kompetanse og motivasjon innan faget. Nynorsksenteret arbeider hovudsakelig innanfor de tre følgende områdene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Forskning og utvikling med trykk på utvikling, der senteret samarbeider med skoler, barnehager og lærere</li> <li>∞ Kursvirksomhet og etterutdanning for lærere</li> <li>∞ Læremiddelutvikling og utvikling av nye undervisningsmetoder</li> </ul> <p>Senteret har lagt mye ressurser i materiellutvikling, for å styrke undervisning og motivasjon i nynorskopplæringa blant barn i barnehagen, elever i grunnskole og videregående skole, samt studenter i lærerutdanninga.</p>	<p>Lærere i hele opplæringsløpet, i tillegg til barnehager og lærerutdanninga. Senteret jobber også mot skoleiere og -ledere.</p>	<p>Nynorsksenteret driver <b>lite forskning</b> grunnet mangel på ressurser, men har mål om å iverksette større forskningsprosjekter i samarbeid med relevante miljøer, eks Ivar Aasen Institutt ved Høgskolen i Volda. Senteret har også en stipendiat tilknyttet seg som jobber med avhandlingen <i>Nynorsk i digital <del>Sentene</del>utvikling</i>. samarbeid med Det Norske Samlaget laget en samling av utdrag fra de nyeste barneøkene på nynorsk med tittelen <i>Les for meg!</i> Denne er gitt ut til alle barnehager og førsteklasser i Norge.</p> <p>Ervervet kunnskap formidles ellers til fagmiljøene på ulike måter:</p>

	<p>nynorsk og norskfaget generelt. Senteret skal samarbeide med relevante aktører.</p> <p>∞ Senteret skal hjelpe departementet og Utdanningsdirektoratet med råd og tenester når det gjeld kartlegging, opplæring, kvalitetsutvikling, vurdering og læreplanutvikling i samband med nynorsk. Senteret skal hjelpe skoleeigarar på kommunalt og fylkeskommunalt nivå i samband med formidling og kompetanseutvikling. Senteret skal hjelpe høgskular og universitet i samband med lærarutdanning om nynorsk i opplæringa.</p>			<p>∞ Direkte til skoler involvert i treårsprosjekter med kurs, rettleiding og utprøving av materiell.</p> <p>∞ Konferansevirksomhet</p> <p>∞ Bladet <i>Nynorskopplæring</i></p> <p>∞ Distribusjon av dvd med hvordan dyktige lærere jobber med nynorsk</p> <p>Formidling skjer i stor grad gjennom å utvikle hjemmesiden nynorsksenteret.no. Her kan man eksempelvis finne sakprosa på nynorsk som kan brukes i undervisningen, samt hvordan tegneserier på nynorsk kan brukes i skolen.</p> <p>Senteret har en klart definert målgruppe men ikke en egen formidlingsstrategi.</p>
--	--	--	--	--

Nasjonalt senter	MANDAT	MANDATFORSTÅELSE		
		Kjerneoppgaver	Målgruppe	Formidling
<b>Forsknings- og kompetansenettverk for IT i utdanningen – ITU</b>  Universitetet i Oslo <sup>25</sup>	<p><b>Formål:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Fagenheten ITU skal bidra til nasjonal kunnskapsbygging om digital dannelse og digital kompetanse</li> <li>∞ Kompetansenettverket er en nyskapende nasjonal FoU-enhet innen feltet IKT og utdanning</li> <li>∞ ITU skal gjennom FoU-virksomhet utvikle og formidle kunnskap til relevante aktører i utdanningssektoren innenfor de hovedinnsatsområdene som er skissert nedenfor.</li> </ul> <p>ITU skal ha en initierende rolle og bidra til å sette aktuelle IKT-tema på den utdanningspolitiske dagsorden. ITUs formidlingsrolle og brukerperspektivet skal stå sentralt. ITU skal også ha en nettverksskapende rolle innenfor sitt område i forhold til andre relevante fagmiljøer.</p> <p><b>Hovedinnsatsområder:</b></p> <p>ITUs mål er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Initiere og stimulere til innovasjon i faglig og pedagogisk bruk av IKT i læring og utdanning – i grunnopplæringen og lærerutdanningen</li> <li>∞ Bidra til utvikling av et nasjonalt kunnskapsgrunnlag om utvikling av elevenes, studentenes og lærernes digitale dannelse og digitale kompetanse</li> <li>∞ Sørge for utvikling av FoU-basert kunnskap om utvikling og bruk av digitale læringsressurser innenfor rammen av Program for Digital kompetanse</li> <li>∞ Være oppdatert om internasjonale utviklingstrekk innen feltet digital kompetanse</li> <li>∞ ITU skal initiere og koordinere nasjonale programmer og prosjekter innen feltet digital dannelse og digital kompetanse</li> <li>∞ ITU skal inngå avtaler med samarbeidende FoU-</li> </ul>	<p>ITUs visjon er<sup>26</sup>: å være Norges fremste FoU miljø i kunnskap om digitale medier i læringsaktiviteter. ITU arbeider prosjektbasert og prosjektene faller inn under følgende kategorier:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Forskning og utvikling</li> <li>∞ Policy</li> <li>∞ Formidling</li> </ul> <p>I tillegg har ITU prosjekter knyttet til Nasjonalt sekretariat for standardisering av læringsteknologi (NSSL). NSSL jobber for å fremme interoperabilitet i norsk utdanning gjennom bruk av tekniske standarder og spesifikasjoner. Under følger en kort forklaring av de tre nevnte kategoriene.</p> <p><b>Forskning og utvikling.</b> I 2007 var syv prosjekter knyttet til FoU. Av disse kan ITU Monitor nevnes, som er en kartleggingsstudie som belyser faglig og pedagogisk bruk av IKT i norske skoler. ITUs FoU prosjekter er hovedsakelig i samarbeid med aktører med relevant kompetanse.</p> <p><b>Policy.</b> To prosjekter var knyttet til dette feltet i 2007:</p>	<p>Med ITUs tredeling er et mål å få frem kunnskap til hele feltet; dvs. forskere, elever, lærere og foresatte. ITU har også en klar formidlingsstrategi som er direkte rettet mot utdanningsmyndighetene.</p>	<p>ITU legger vekt på <b>egen forskning</b>, og har et eksplisitt mål om å være ledende innen forskningsfeltet som omhandler Digital kompetanse<sup>27</sup>.</p> <p>I 2007 hadde ITU følgende aktiviteter innen formidling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Nettsiden itu.no</li> <li>∞ Tidsskriftene <i>Digital kompetanse</i> og <i>Forskning viser</i></li> <li>∞ Utvikling av et veiledningsprogram i strategisk skoleledelse med IKT, <i>IKT-ABC</i></li> <li>∞ De arrangerte "ITU konferansen 2007 – Fremtidens Læring", samt en konferanse i samarbeid med Biblioteks- og Seminarene og workshops for aktører innenfor</li> </ul>

	<p>institusjoner og andre aktuelle miljøer, samt etablere samarbeidsfora og læringsarenaer som ivaretar ITUs formidlings- og nettverksrolle</p>	<p><i>Morgendagens læring og lærende</i> og <i>New Millennium Learners</i>. Det første skal bidra med å peke ut veien videre etter at <i>Program for digital kompetanse</i> avsluttes, mens det siste er et OECD prosjekt med fokus på å forstå læreplanene til unge mennesker født etter 1985.</p> <p><b>Formidling.</b> ITU hadde syv rene formidlingsprosjekter i 2007. Disse er knyttet til trender i forskningsfeltet og til ITUs satsningsområder. Dette gjøres nærmere rede for under formidling.</p>		<p>feltet ∞ Formidling knyttet til NSSL</p> <p>Senteret har en definert strategiplan der formidlingsstrategien fremgår.</p>
--	---	--	--	---

## 6. Litteraturliste

Barnehageprisen 2008. Nasjonalt senter for kunst og kultur i opplæringen.  
Formidlingsstrategi. Nasjonalt senter for leseopplæring og leseforskning.  
Handlingsplan 2008-2009. Nasjonalt senter for kunst og kultur i opplæringen.  
Oppdragsbrev for 2008. Utdanningsdirektoratet.  
Rapport 2007. Nasjonalt senter for naturfag i opplæringa.  
Skolelederundersøkelsen 2008. For Nasjonalt senter for kunst og kultur i opplæringen ved Anne-Britt Gran. Perduco.  
Strategidokument. Nasjonalt senter for flerkulturell utdanning. 2004.  
Strategiplan 2004-2008. ITU.  
Utdrag fra OECDs "Frascati Manual" i norsk oversettelse. 2004. NIFU. Oslo: PDC Tangen.  
Årsberetning 2007. Nasjonalt senter for kunst og kultur i opplæringen.  
Årsmelding 2007. Nasjonalt senter for leseopplæring og leseforskning.  
Årsrapport 2007. ITU.  
Årsrapport 2007. Nasjonalt senter for flerkulturell utdanning.  
Årsrapport 2007. Nasjonalt senter for fremmedspråk i opplæringen.  
Årsrapport 2007. Nasjonalt senter for matematikk i opplæringen.

### Strategiplaner og stortingsmeldinger:

*Gi rom for lesing!* (2003-2007)  
*Likeverdig utdanning i praksis!* (2004-2009)  
*Program for digital kompetanse* (2004-2008)  
*Realfag, naturligvis* (2002-2007)  
*Skapende læring* (2007-2010)  
*Språk åpner dører* (2005-2009)  
St. meld. nr. 30 (2003-2004) *Kultur for læring.*  
St. meld. nr. 31 (2007-2008) *Kvalitet i skolen.*  
St. meld. nr. 39 (2002-2003) *Ei blot til lyst.*

### Nettsider:

<http://www.fremmedspraksenteret.no>  
[http://www.hio.no/enheter/nafo/om\\_nafo](http://www.hio.no/enheter/nafo/om_nafo)  
<http://www.kunstkultursenteret.no>  
<http://lesesenteret.uis.no>  
<http://www.matematikkcenteret.no>  
<http://www.naturfagsenteret.no>  
<http://www.nynorsksenteret.no>  
<http://www.itu.no>

- 
- <sup>1</sup> St. meld. nr. 31 (2007/2008) *Kvalitet i skolen*
- <sup>2</sup> Dette fremkommer av våre studier av alle sentrenes mandater.
- <sup>3</sup> Dette kommer frem av tabellen i kapittel 5.
- <sup>4</sup> *Utdrag fra OECDs "Frascati Manual" i norsk oversettelse*. 2004. NIFU. Oslo: PDC Tangen.
- <sup>5</sup> Oppdragsbrev for 2008 til de nasjonale sentrene. Utdanningsdirektoratet.
- <sup>6</sup> Tallene er overslag og oppgitt i tusen, dvs at 6000 = 6000000.
- <sup>7</sup> Oppdragsbrev for 2008 til de nasjonale sentrene. Utdanningsdirektoratet.
- <sup>8</sup> Skolelederundersøkelsen 2008. For Nasjonalt senter for kunst og kultur ved Anne Britt Gran. Perduco.
- <sup>9</sup> [http://www.hio.no/enheter/nafo/om\\_nafu](http://www.hio.no/enheter/nafo/om_nafu)
- <sup>10</sup> Strategidokument. Nasjonalt senter for flerkulturell utdanning. Mars 2004.
- <sup>11</sup> Årsrapport 2007. Nasjonalt senter for flerkulturell utdanning. Februar 2008.
- <sup>12</sup> <http://www.fremmedspraksenteret.no/>
- <sup>13</sup> Årsrapport 2007. Nasjonalt senter for fremmedspråk i opplæringen.
- <sup>14</sup> <http://www.kunstkultursenteret.no/Default.aspx?tabid=267>
- <sup>15</sup> Handlingsplan 2008-2009. Nasjonalt senter for kunst og kultur i opplæringa.
- <sup>16</sup> Barnehageprisen 2008. Nasjonalt senter for kunst og kultur i opplæringa.
- <sup>17</sup> <http://lesesenteret.uis.no/>
- <sup>18</sup> Årsmelding 2007. Nasjonalt senter for leseopplæring og leseforskning.
- <sup>19</sup> Formidlingsstrategi. Nasjonalt senter for leseopplæring og leseforskning.
- <sup>20</sup> <http://www.matematikkcenteret.no/>
- <sup>21</sup> Årsrapport 2007. Nasjonalt senter for matematikk i opplæringen.
- <sup>22</sup> <http://www.naturfagsenteret.no/mandat.html>
- <sup>23</sup> Rapport 2007. Nasjonalt senter for naturfag i opplæringa.
- <sup>24</sup> <http://www.nynorsksenteret.no/index.php?ID=13296>
- <sup>25</sup> Oppdragsbrev 2008/ <http://www.itu.no/Organisasjoner/itu>
- <sup>26</sup> Årsrapport 2007. ITU.
- <sup>27</sup> Strategiplan 2004-2008. ITU.